

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Management firmy ve strojírenském odvětví

Management of a Company in the Machine Industry

Student: Nataša Reková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 3, 4, 5, 6, 7 byly poskytnuty firmou.

V Ostravě dne 29.4.2011

---

Nataša Reková

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Teoretický základ problematiky managementu firmy.....</b>	<b>5</b>
2.1	Vznik a vývoj controllingu .....	5
2.2	Podstata controllingu .....	6
2.3	Organizační začlenění controllingu .....	8
2.4	Činnost controllera .....	9
2.5	Druhy, nástroje a metody controllingu .....	11
2.6	Finanční controlling.....	14
2.6.1	Obsah, organizace, funkce.....	14
2.6.2	Nástroje finančního controllingu .....	15
2.6.3	Finanční plánování .....	18
<b>3</b>	<b>Představení firmy působící ve strojírenském odvětví .....</b>	<b>22</b>
3.1	Historie společnosti V-NASS, a.s. a její vývoj .....	22
3.2	Právní forma společnosti - přechod společnosti s.r.o. na a.s. ....	23
3.3	Řízení a organizace společnosti.....	24
3.4	Výrobní program .....	26
3.5	System jakosti ve společnosti .....	27
3.6	Lidské zdroje a vývoj zaměstnanosti.....	28
<b>4</b>	<b>Analýza a vyhodnocení charakteristik firmy s návrhem způsobu eliminace ohrožení.....</b>	<b>29</b>
4.1	Controlling ve V-NASS, a.s. ....	29
4.1.1	Sledování nákladů a výnosů (vnitropodnikové účetnictví) .....	30
4.1.2	Plánování .....	32
4.1.3	Ukazatele report.....	33
4.2	Posouzení finanční pozice V-NASS, a.s. ....	35
4.2.1	Ukazatele finanční stability a zadluženosti .....	35
4.2.2	Likvidita .....	40
4.2.3	Rentabilita.....	41
4.2.4	Aktivita .....	45
4.2.5	Zhodnocení finanční analýzy firmy.....	47
4.3	Finanční plán pro následující období .....	48

4.3.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	49
4.3.2	Plánovaná rozvaha .....	53
4.3.2.1	Plán dlouhodobého majetku .....	53
4.3.2.2	Plán oběžného majetku .....	53
4.3.2.3	Vlastní kapitál .....	55
4.3.2.4	Plán cizích zdrojů .....	56
4.3.3	Plánovaný cash flow .....	59
4.3.4	Zhodnocení jednotlivých variant .....	59
4.4	Doporučení pro vedení společnosti .....	60
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>

**Seznam použité literatury**

**Seznam zkratk**

**Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

**Přílohy**

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je Management firmy ve strojírenském odvětví.

Cílem této práce bude zhodnocení controllingu ve společnosti V-NASS, a.s. se zaměřením na finanční controlling a následné sestavení finančního plánu na další dvě období, přičemž budou pro každé období zpracovány dvě varianty.

Jako každý jiný obor, i controlling se průběhu let vyvíjí. Jelikož je dnešní podnikové řízení založené na kvalitních informačních systémech, jsou na současný controlling kladeny zcela odlišné požadavky na funkci a výstupy než tomu bylo dříve. Současný moderní controlling umožňuje vrcholovému managementu správně nastavit strategické cíle podniku s ohledem na reálné možnosti firmy v podmínkách měnícího se ekonomického prostředí. Statická funkce controllingu vycházející z potřeb firem ve 20. století je již minulostí. Jako určitý systém řízení se orientuje na budoucnost s důrazem na zajištění dlouhodobé existence firmy.

Je to už dva a půl roku co propukla hospodářská krize. Tržby firem přestaly růst, začala se omezovat výroba a extenzivní chování podniků muselo být vystřídáno soustředěním se na udržení tržních pozic a tlakem na efektivitu a účinnost vynakládaných zdrojů. Podrobný controllingový pohled na náklady a zdroje se začal vyžadovat i od dalších manažerů. Nebylo to už záležitostí jen manažerů produkce, nákupu a techniky, ale také manažerů prodeje, marketingu a vývoje. Význam controllingu tak značně vzrostl.

Práce bude rozdělena, mimo úvod a závěr, do tří hlavních částí. V první části se budeme věnovat controllingu z teoretického hlediska. Bude zde řeč o vzniku a podstatě controllingu, o činnosti controllera, organizačním začlenění, druzích, nástrojích a metodách controllingu. Následně se zaměříme na controlling finanční. V další kapitole budou charakterizovány jednotlivé oblasti podnikového prostředí společnosti, historie a její vývoj, organizační uspořádání, výrobní program, systém jakosti a vývoj lidských zdrojů. Praktická část bude představovat poslední část. Zde celkově zhodnotíme controlling v dané společnosti, provedeme podrobnou finanční analýzu za léta 2007 až 2010, kde si dané ukazatele rozdělíme do čtyř skupin a následně sestavíme finanční plány na léta 2011 a 2012. Pro každé období budou zpracovány dvě varianty s různou výší investic. Plán bude obsahovat plánovanou výsledovku, plánovaný výkaz cash-flow a plánovanou rozvahu.

Závěrem této poslední části obě varianty plánů porovnáme a na základě jejich celkového zhodnocení předneseme možné návrhy a doporučení managementu podniku.

Metody, které budou využity při zjišťování finančního zdraví společnosti, budou tzv. deterministické metody finanční analýzy. Základní analýzou bude analýza poměrových ukazatelů, dále to bude analýza soustav ukazatelů, se zaměřením na pyramidové soustavy ukazatelů. V přílohách bude zpracována i analýza trendů, tzv. horizontální analýza, a analýza struktury, tzv. vertikální analýza.

## 2 Teoretický základ problematiky managementu firmy

### 2.1 Vznik a vývoj controllingu

Za kolébku controllingu lze považovat Spojené státy americké. První známky se objevují u společností jako Ford Company a General Electric Company na přelomu 19. a 20. století. Velký rozvoj controllingu zapříčinila světová hospodářská krize, která vedla k přehodnocení dosavadních způsobů vnitropodnikového řízení. Největšího rozvoje se controlling dočkal až v 50. a 60. letech 20. století.

V Evropě (jen v západní) se controlling objevuje a začíná prosazovat až po 2. světové válce. Důvodem je vstup amerického kapitálu a snaha obnovit hospodářství po skončení války. Funkce controllera se zavádí pouze u dceřiných společností amerických podniků. Z historického vývoje jsou tedy zřejmé dvě koncepce controllingu - americká a německá. Americká koncepce je na rozdíl od té německé chápána v širším pojetí. Zahrnuje v sobě daně, finanční účetnictví, kontrolu a revizi, jak externí, tak interní zpravodajství, tvorbu bilancí a výročních zpráv. Má znaky přímého manažerského řízení. Německá koncepce má formu informačního servisu pro management a je zaměřená pouze na přípravu, analýzu a vyhodnocování firemních ekonomických informací.

Přestože koncepce controllingu vznikla v Americe, je současný controlling daleko víc utvářen německy mluvícím prostředím. Do ČR přišel controlling právě z německy mluvících zemí. „*V České republice by bylo možné první znaky controllingového řízení nalézt už ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které byly inspirovány americkými vzory.*“<sup>1</sup> Za průkopníka je považován Tomáš Baťa. S nástupem centrálního řízení jde controlling v ČR do pozadí, neboť podniky nemohou samostatně rozhodovat, jak nakládat se ziskem, což je v rozporu s myšlenkou controllingu. Controlling se tedy opětovně objevuje až v 90. letech s nástupem tržní ekonomiky. Zvýšená potřeba controllingu jako systémového nástroje při řízení a správě podniků v ČR nastala na úplném konci 90. let 20. století v době přechodu velké části malých a středních podniků z tzv. majitelského řízení na řízení manažerské. (MIKOVCOVÁ, 2007)

---

<sup>1</sup> MIKOVCOVÁ, H.: Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, s. 11, ISBN 978-80-7380-049-9.

## 2.2 Podstata controllingu

Controlling v podstatě znamená určitý způsob řízení podniku.

Spousta autorů definuje controlling jinak, uvedme si některé z nich.

*„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“*  
(ZUZÁK, KÖNIGOVÁ, 2009)

*„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových dílů, zabraňuje překvapením a včas rosvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující příslušná opatření.“* (ŽŮRKOVÁ, 2007)

### Obecná definice controllingu:

Controlling je určitý systém moderního řízení podniku orientovaný na budoucnost. Jde o rozvoj podle stanovených cílů, dosažení podnikatelských záměrů (zejména zisku) a zajištění dlouhodobé existence.

Je třeba si uvědomit rozdíl mezi kontrolou a controllingem. Kontrola se orientuje na minulost a snaží se najít nedostatky v minulosti, kdežto controlling se orientuje na budoucnost, analyzuje odchylky a provádí prognózu budoucího vývoje.

Aby mohl systém controllingu fungovat, musí být zabezpečeny alespoň tyto minimální požadavky:

- systém podnikového plánování a kontroly (zejména rozpočetnictví),
- manažersky orientované účetnictví,
- výkaznictví (informační systém) s dostatečnou vypovídací volností. (KONEČNÝ, REŽŇÁKOVÁ, 2005)

V rámci vývoje controllingu se funkce rozvíjely. Na začátku vývoje byla jeho role pasivní, soustředil se na sběr dat a plnil tak funkci registrační. Postupem času se projevoval aktivněji, jeho činnost se zaměřovala na kontrolu hospodárnosti a na zpracování inovačních návrhů. Jednalo se o funkci navigační. Posledním nejvyšším stupněm je controlling plnící inovační a koordinační funkci. Podstatou je vytvoření vlastního systému řízení. (MIKOVCOVÁ, 2007)

### Cíle controllingu

Obyčejně se za hlavní cíle controllingu považuje orientace na budoucí vývoj,



dosažení předem stanoveného cíle, integrace hmotných a finančních ukazatelů, integrace procesů plánování, výkaznictví a kontroly a analýza odchylek (od plánu) a hledání řešení. Můžeme si stanovit také další specifické cíle, jako např. koordinace podnik, reakce a zajištění schopnosti adaptace.

Podle Eschenbacha je základním obecným cílem controllingu přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Tento obecný cíl následně dělí na dílčí cíle a to:

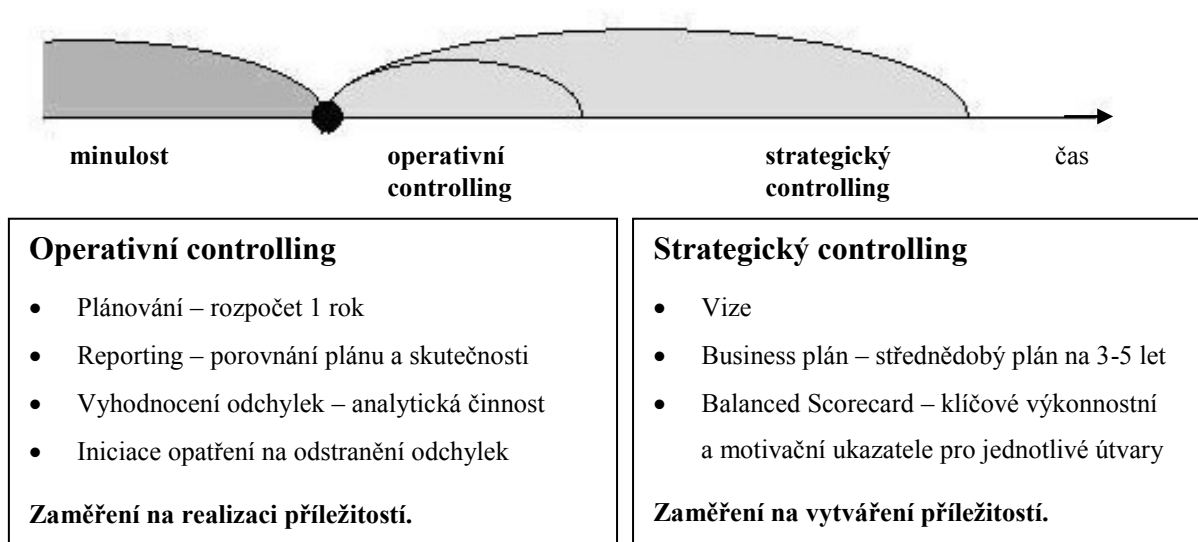
- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce podniku,
- zajištění schopnosti koordinace. (MIKOVCOVÁ, 2007)

## Role controllingu

- zajišťuje managementu informace potřebné k řízení
- navrhuje, vyvíjí a provozuje manažerský informační systém
- připravuje výkazy a reporty
- analyzuje a interpretuje informace s důrazem na vznikající odchylky
- koordinuje plánování a tvorbu rozpočtů
- podílí se na tvorbě podnikohospodářské metodologie a na vývoji podniku
- je podnikovým poradcem a navigátorem

## Zaměření controllingu

Obr. 2.1 Zaměření controllingu



Zdroj: POINT Consulting s.r.o., 2006

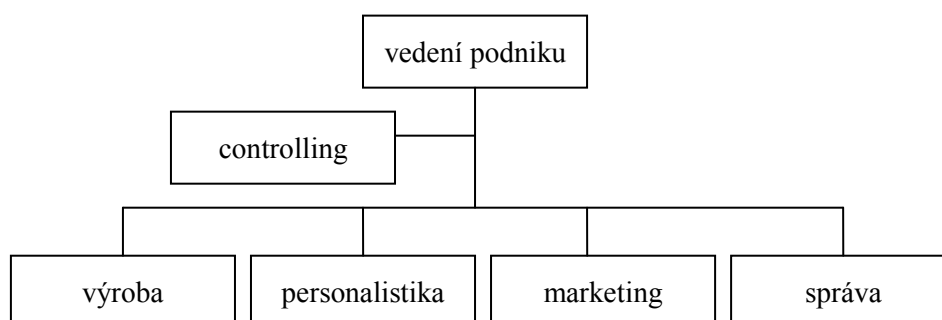
## 2.3 Organizační začlenění controllingu

Z hlediska pozice controllera připadají v úvahu štábní a liniová pozice.

### Štábní pozice

Jestliže je controller umístěn na pozici štábní, je controlling umístěn na vysoké hierarchické úrovni, jelikož je štábní místo přímo podřízeno podnikovému vedení. Tyto štábní místa se vyznačují tím, že plní pouze poradní či servisní funkci, spočívající v pomoci při řízení. Přípravují materiály pro rozhodování, ale nemají žádné rozhodovací a nařizovací kompetence. Tyto chybějící kompetence jednak brání naplnění inovační a koordinační funkce a také, aby bylo možno zavést a udržovat v chodu efektivní controllingový systém. Výhodou této formy je odlehčené útvary od prováděcích činností a vyšší neutralita. (MIKOVCOVÁ, 2007; VOLLMUTH)

**Obr. 2.2 Controlling jako štábní útvar**

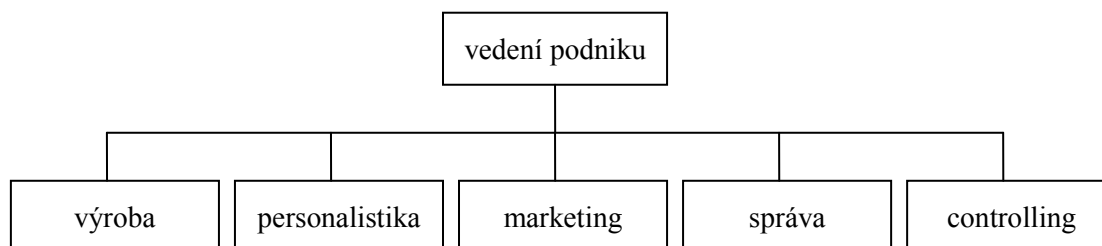


*Zdroj: MIKOVCOVÁ, H., 2007, str. 20*

### Liniová pozice

Zde controller neslouží pouze jako poradní orgán, ale stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí. Dochází k úplnému převzetí liniových úloh a posílení jeho liniového začlenění. Takto začleněný controllingový útvar je výhodný v krizových a závažných situacích, nevýhodou je však poměrně nízká stabilita při běžném chodu firmy a převážná orientace na operativní záležitosti. Controller potřebuje mnoho informací z jednotlivých oblastí, musí se umět prosadit při poradách s vedoucími odděleními. (MIKOVCOVÁ, 2007; VOLLMUTH)

**Obr. 2.3 Controlling jako liniový útvar**



*Zdroj: MIKOVCOVÁ, H., 2007, str. 20*

V malých a středních podnicích není z ekonomických důvodů vhodné, aby byla pozice controllera zřízena samostatně. Buď se tedy vyškolí vedoucí finančního a účetního oddělení a převezme úkoly controllera nebo se vytvoří oddělení controllingu ve spojení s výpočetním střediskem. Jestliže nejsou k dispozici kvalifikovaní řídicí pracovníci, kteří by mohli převzít controlling, je možno uvažovat o využití externích poradců. Toto je také výhodné, když není zřízení controllingového pracoviště ekonomicky výhodné, případně i ve velkých podnicích pro podporu jednotlivých projektů, při zavádění nových nástrojů controllingu apod. Předností takové řešení je velmi nízká konfliktnost s vedením podniku, rychlejší zavedení controllingového systému (ve srovnání s interním controllingem) a možnost využití velkých zkušeností externího controllera. (MIKOVCOVÁ, 2007; VOLLMUTH)

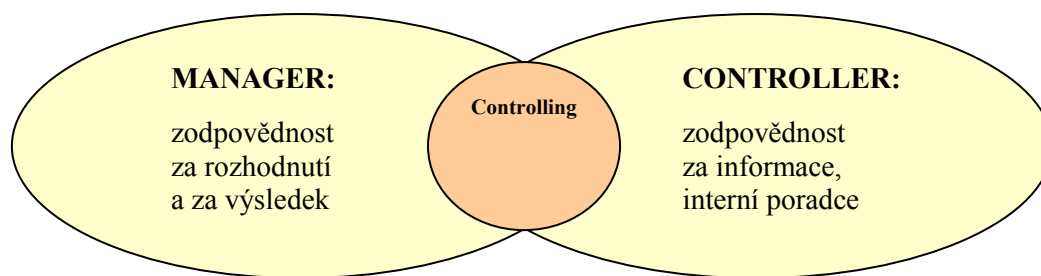
V českých společnostech bývá controllingové oddělení zřízeno velmi zřídka. Když se tak stane, většinou je to v souvislosti se vstupem zahraničního kapitálu a s implementací systému řízení mateřské firmy. Pokud si sám podnik zřídí controllingový útvar, nejčastěji se jedná o štábní pozici. Tyto útvary nebývají dále členěny na dílčí oddělení. V ČR převažuje tendence vnímat controllingový útvar jako pomocný a jeho funkce jsou omezeny jen na kontrolu probíhajících procesů. (SYNEK, 2007)

## **2.4 Činnost controllera**

Úkoly controllera spočívají především v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů. Cílem toho je, aby byla učiněna správná rozhodnutí. Proto musí v podniku zavést plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky. Controller ale obvykle sám neplánuje ani nekontroluje, toto je práce managementu.

Aplikace controllingu a výkon controllingových funkcí nezáleží ale jen na controllerech, je zde nutná koordinace s manažery, viz obr. 2.4. Je třeba poznamenat, že neexistuje jasně vymezená hranice mezi úlohami controllera a manažera, někdy manažer přebírá úlohy od controllera a naopak. Controller by měl v podniku vykonávat jen funkci poradce, koordinátora a navigátora. (VOLLMUTH; MIKOVCOVÁ, 2007)

**Obr. 2.4 Kooperace controllingu**



*Zdroj: POINT Consulting s.r.o., 2006*

**Obr. 2.5 Popis činnosti controllera IGC**

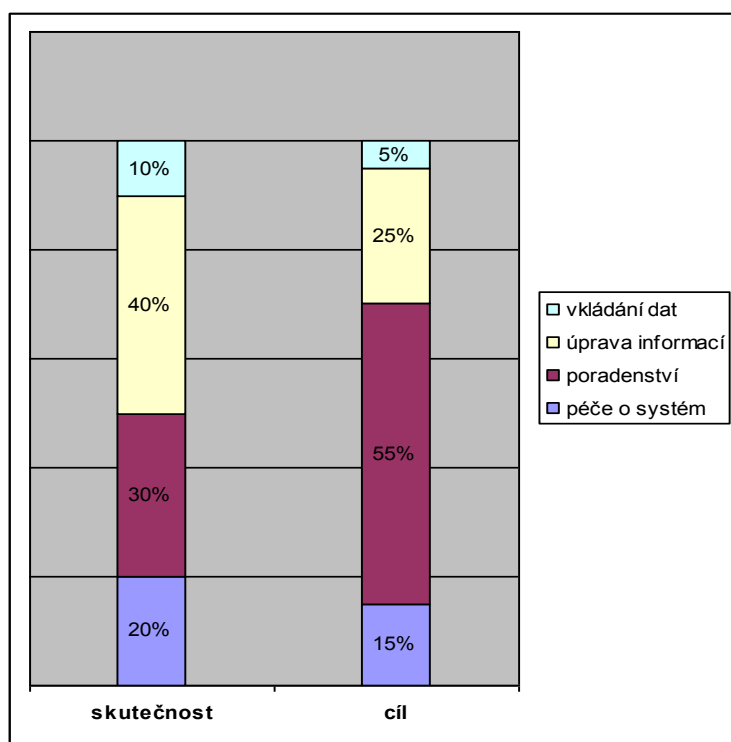
**Controlleři tvoří a sledují proces řízení hledání cíle, plánování a řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů.**

To znamená, že

- controlleři se starají o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu a přispívají tak k vyšší hospodárnosti,
- controlleři koordinují dílčí cíle a dílčí plány a organizují výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřené na budoucnost,
- controlleři moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat,
- controlleři zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně hospodářských dat a informací,
- controlleři vytvářejí a udržují systémy controllingu.

*Zdroj: HORVÁTH a PARTNERS, 2004, str. 7*

**Obr. 2.6 Změna činnosti controllera**



*Zdroj: POINT Consulting s.r.o., 2006*

Díky pokroku v metodologiích ale i v oblasti informačních technologií se vkládání a úprava informací neustále zlepšuje a automatizuje.

Přínosy související se zlepšením profilu činnosti controllera jsou např. menší potřeba péče o systém, více času na podporu změn a projektů, více času na hledání nejlepšího řešení a méně činností spojených se získáváním informací.

## **2.5 Druhy, nástroje a metody controllingu**

Existují dva základní druhy controllingu z hlediska cílové orientace:

- operativní controlling
- strategický controlling

Tyto dva okruhy jsou navzájem propojeny. Nelze je organizačně oddělit, protože pro každou controllingovou činnost jsou potřebné informace i z druhé oblasti.

### **Operativní controlling**

Operativní controlling se zaměřuje na budoucnost, ale zachycuje kratší časové

úseky, zpravidla do jednoho roku. Realizuje své aktivity především v oblasti daného, současného chování podniku při běžném produkčním či výrobním procesu. Neustále porovnává odchylky skutečnosti od žádoucího stavu a má tedy možnost zasahovat do průběhu činností a tudíž tyto činnosti optimalizovat. Především se zaměřuje na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Je základem krátkodobého řízení zisku, proto jsou velmi pozorně sledovány položky výnosů a nákladů. Nástroje, které nabízí operativní controlling, poskytují komplexní pohled na hospodaření podniku, včas dodávají informace k možným nápravným opatřením a pomáhají řešit úzká místa a problémy podnikání. (KONEČNÝ a REŽŇÁKOVÁ, 2005; MIKOVCOVÁ, 2007)

### **Analytické metody užívané v operativním controllingu**

- analýza ABC
- globální analýza nákladů
- nákladové modely – analýza bodu zvratu
- rozhodování o kalkulačních metodách
- Target Costing (TC)
- kalkulace ABC (Aktivity Based Costing)

(MIKOVCOVÁ, 2007)

### **Strategický controlling**

Strategický controlling je orientován na dlouhodobější cíle, resp. řízení budoucího ziskového potenciálu podniku, jeho existence v budoucnosti. Jde o controlling zaměřený na oblast tzv. strategických veličin, jako jsou technologie, investice, trhy, systémy samotného řízení, výzkum, ale i výrobky apod. Má za úkol postarat se o to, aby opatření, která budou přijata, přispávala k zajištění budoucí existence. Strategický controlling pracuje se všemi veličinami, které mají význam pro budoucí vývoj podniku. Je zaměřen na okolí podniku, bere tedy v úvahu všechny relevantní faktory (konkurence, zdroje, atd.). Také pracuje s plánováním, informacemi, analýzou, kontrolou a nápravnými opatřeními, podobně jako operativní controlling. (KONEČNÝ a REŽŇÁKOVÁ, 2005)

Analytické a prognostické metody lze členit do dvou základních skupin, a to na metody kvalitativního a kvantitativního charakteru. Do metod kvalitativního charakteru patří např. PEST analýza, SWOT analýzy, Delfská metoda, Brainstorming, technika scénářů aj. Mezi

metody kvantitativního charakteru řadíme kauzální metody, využití časových řad nebo aplikace predikčních modelů. (MIKOVCOVÁ, 2007)

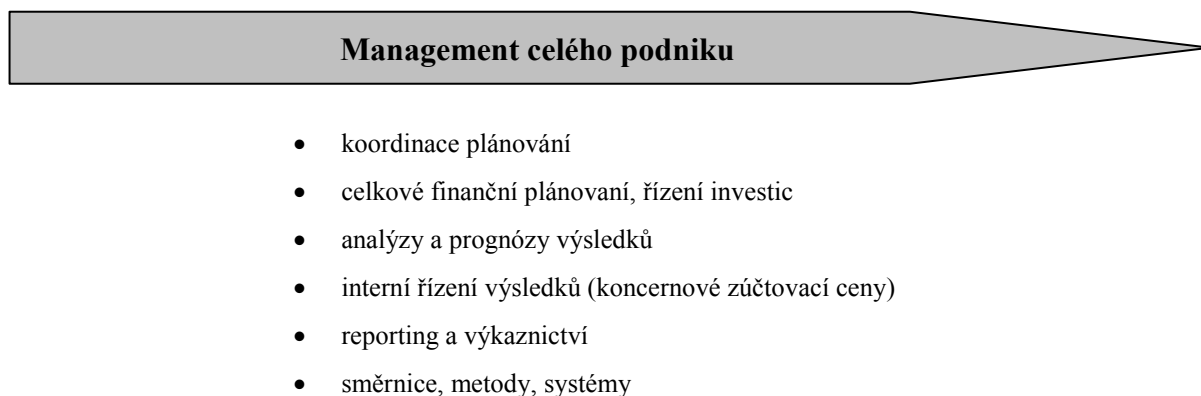
### **Analytické metody užívané ve strategickém controllingu**

- analýzy globálního okolí a zájmových skupin
- analýza odvětví
- analýza silných a slabých stránek
- analýza potenciálů
- strategická bilance
- analýza portfolia
- analýza životního cyklu
- SWOT analýza

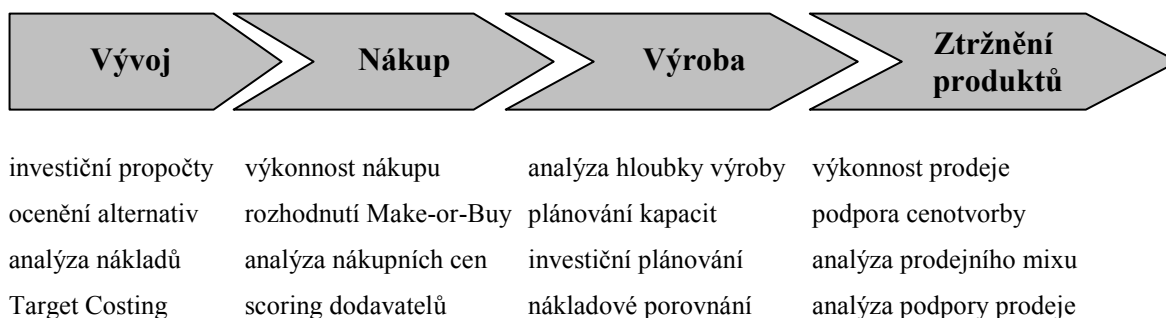
(MIKOVCOVÁ, 2007)

## **Centrální versus decentrální controlling**

### **Centrální controlling**



### **Decentrální controlling**



Controller má dva nesnadné úkoly. Jednak musí podpořit podnikové vedení a také se starat o decentrální zprostředkování myšlenky controllingu do všech oblastí. S tím souvisí požadavky nejen na systém, ale i na osobu controllera.

Pokud je podnik malý až středně velký, je úloha controllera pojata velmi široce. V rámci své zodpovědnosti má komunikaci se všemi útvary společnosti. U větších či složitějších podniků se už vytváří organizace controllingu, která kopíruje struktury manažerského řízení a může sestávat z řady detašovaných pracovišť. Ty mohou pak například odborně spadat pod centrální controllingový útvar a zodpovědnostně pro jednotlivé manažery.

Ať už je controllingový útvar one-man-show nebo tým pracovníků, k uspokojení necentrálních manažerů musí volit jazyk, nástroje a standardy, které jsou sice v souladu s jednotnou controllingovou filosofií, ale řeší konkrétní problémy oblastí.

**Tab. 2.1 Nástroje, které má controller k dispozici**

<b>Kalkulace nákladů a ziskovosti</b>	<b>Reporting (výkaznictví)</b>	<b>Plánování</b>	<b>Investice</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupňovitá kalkulace krycích příspěvků</li> <li>• flexibilní kalkulace plánovaných nákladů + analýzy odchylek</li> <li>• kalkulace projektových nákladů</li> <li>• aktivity based costing (kalkulace procesních nákladů)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manažerský reporting</li> <li>• KPI, dashboardy</li> <li>• interní a externí benchmarking</li> <li>• manažerský / controllingový informační systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategické plánování (business plán)</li> <li>• roční plánování a rozpočtování</li> <li>• balanced scorecard</li> <li>• betone a Berger budgeting</li> <li>• klouzavé plánování, forecasting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metoda čisté současné hodnoty, IIR</li> <li>• životní cykly produktů / target costing</li> <li>• strategická analýza portfolia</li> <li>• řízení hodnoty s pomocí EVA, CVA</li> </ul>

Nejdůležitějším zdrojem informací o samotném podniku je pro controllera manažerské účetnictví, resp. jinými slovy kalkulace nákladů a ziskovosti.

Reporting je zrcadlem podnikového dění. Je velmi důležitý, protože obsah jakékoliv komunikace vyvolává obrat reality a ten nesmí být chybný.

## **2.6 Finanční controlling**

### **2.6.1 Obsah, organizace, funkce**

Finanční controlling je subsystémem podnikového controllingového systému. Jeho



prioritním cílem bude téměř vždy řízení, resp. zajišťování podnikové likvidity. Efektivita finančního controllingu je vždy podmíněna souborem nástrojů, které budou dostatečně kvalitní a budou reagovat na požadavky managementu.

Controlling se dříve zaměřoval pouze na faktory zisku a ztráty, tedy orientovaný na výsledek hospodaření. Později se začal controlling zabývat také aktivy a pasivy, příjmy a výdaji, a na tom založenou platební schopností, likviditou, finanční rovnováhou, vedle výnosnosti podniku.

Mezi hlavní úkoly finančního controllingu patří včasné prognózy finančních omezení, jasné stanovení zásad financování, včasné objasnění finančních předností a nedostatků podniku, preventivní opatření k zajištění platební schopnosti a finanční rovnováhy. *„Rozhodující je, aby finanční controlling zahrnoval controllingově orientované určování cílů a řízení „úzkých míst“ podniku.“*<sup>2</sup>

Úloha finančního controllingu tedy spočívá v získávání finančních zdrojů, které podnik získává především ze své činnosti či z kapitálových trhů, správě finančních zdrojů, která vyplývá z existence okamžitě nevyužitelných zdrojů, které jsou jakousi rezervou likvidity, kterou je nutno spravovat a užití finančních zdrojů. Jde tedy o řízení finančních zdrojů podniku co nejefektivněji.

*„Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení:*

- **fáze plánování:** obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnaní schodků či přebytků likvidity,
- **fáze realizace:** zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu,
- **fáze kontroly:** obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření.“<sup>3</sup>

## 2.6.2 Nástroje finančního controllingu

*„Hlavním předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu je*

---

<sup>2</sup> KONEČNÝ, M. a REŽŇÁKOVÁ, M.: Controlling. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005, s. 110, ISBN 80-214-2869-4.

<sup>3</sup> FREIBERG, F.: Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, s. 15, ISBN 80-85943-03-4.

*manažersky orientované účetnictví“.<sup>4</sup>*

Jedním z důležitých nástrojů finančního controllingu je finanční analýza.

## **Finanční analýza**

Finanční analýza podniku je používána k hodnocení finančního hospodaření podniku. Má významné postavení jak uvnitř podniku, tj. interní finanční analýza, tak při posouzení podniku z hlediska poskytovatelů úvěrů. Představuje významnou součást finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Hlavním úkolem finanční analýzy je zhodnotit ekonomickou situaci podniku, která je výsledkem působení ekonomických i neekonomických faktorů a vlivy těchto faktorů zohlednit při interpretaci jejich výsledků. Finanční analýza by se také měla snažit odhadnout vývoj finanční situace podniku v budoucnosti.

Cílem finanční analýzy podniku je podle Sedláčka:

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nevhodnější varianty,
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady),
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

(SEDLÁČEK, 2009)

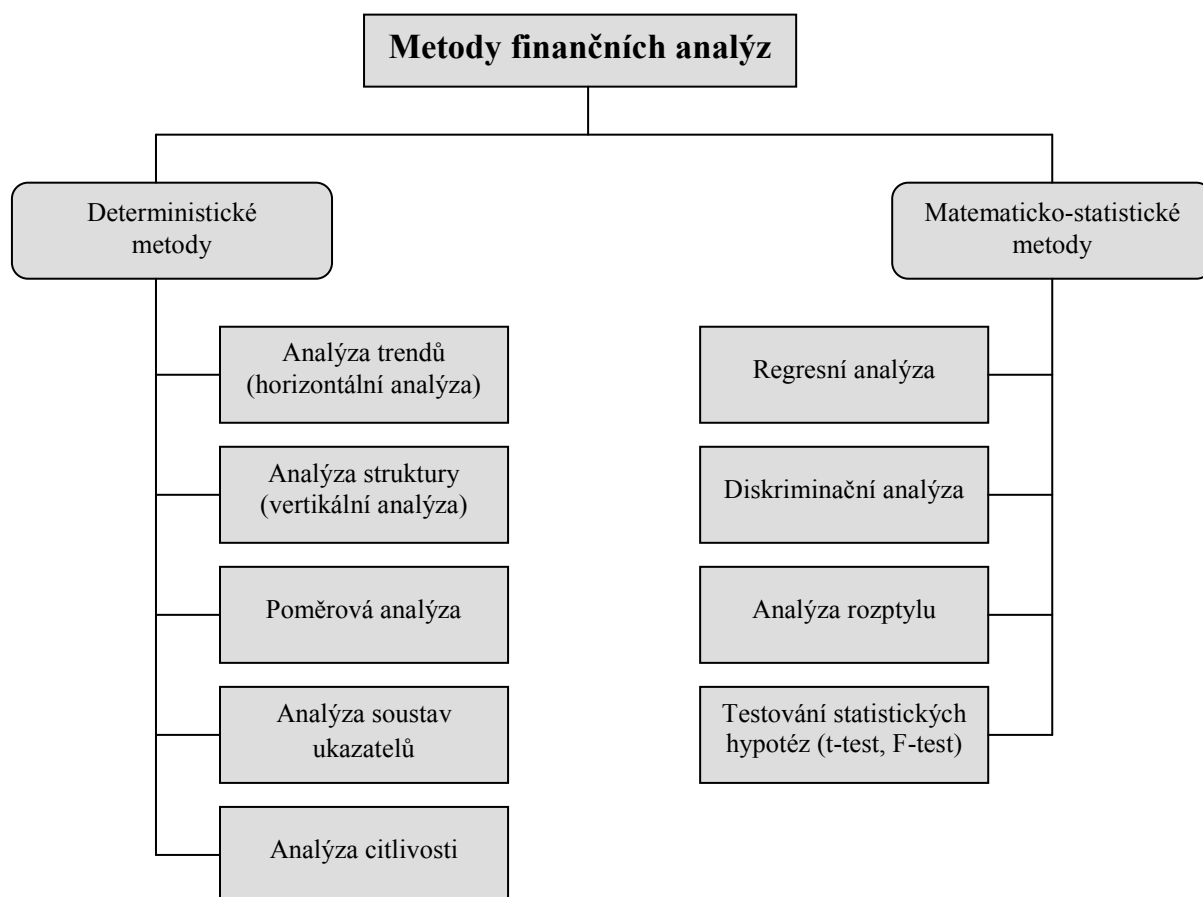
Mezi základní zdroje informací patří finanční informace, kvantifikované nefinanční informace a nekvantifikované informace. Finanční informace se získávají především z účetních výkazů finančního účetnictví, výročních zpráv a informací finančních analytiků a manažerů podniku. Kromě těchto vnitropodnikových zdrojů mohou být zdroji těchto informací také vnější údaje, jako např. burzovní informace, údaje o vývoji úrokových měr a měnových relací a další. (DLUHOŠOVÁ, 2006)

---

<sup>4</sup> KONEČNÝ, M. a REŽŇÁKOVÁ, M.: Controlling. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005, s. 111, ISBN 80-214-2869-4.

## Metody finanční analýzy

Obr. 2.7 Členění metod finanční analýzy



Zdroj: DLUHOŠOVÁ, D., 2006, str. 70

Základním nástrojem finanční analýzy jsou tzv. poměrové finanční ukazatele. Pro výpočet těchto ukazatelů jsou klíčové údaje z účetních výkazů.<sup>5</sup> Poměrové ukazatele jsou celosvětově nejpoužívanějším prostředkem pro hodnocení dosažených výsledků hospodaření podniku. Jednotlivé ukazatele se vypočtou jako poměr jednoho nebo více údajů vůči jednomu nebo více údajům. Mezi základní poměrové ukazatele patří podle oblastí finanční analýzy ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability (výnosnosti), ukazatele likvidity, ukazatele aktivity (rychlost a doba obratu aktiv) a ukazatele kapitálového trhu.

<sup>5</sup> Rozvaha, výkaz zisku a ztráty viz přílohy č. 3, 4 a 5.

Využívání finančního plánování, zejména řízení příjmů a výdajů, řízení Cash-flow, řízení „bilančních pohybů“ dále patří mezi nástroje finančního controllingu.

Dalším nástrojem je tzv. Model „F“, který vytvořil Kleinebeckel. Je známý také jako model finančního plánování orientovaný na rozvahu. Tento model vychází z rozvah posledních 3 let a zahrnuje pro další roky, nejméně pro 3 roky, plánování finančních potřeb, plánování finančních zdrojů zajištěných platební schopností podniku a plánování bilančních pohybů, rozvah a jejich struktur. Dá se použít i jako specifikace k finanční zprávě a žádosti o úvěr. (KONEČNÝ, REŽŇÁKOVÁ, 2005)

### 2.6.3 Finanční plánování

#### Finanční plánování

*„Úkoly finančního plánování spočívají v:*

- *v řízení zadlužení,*
- *kontrole střednědobých a dlouhodobých závazků,*
- *plánování a řízení vývoje krátkodobého zadlužení a sestavení příjmů a výdajů pro různá plánovací období,*
- *zjišťování rezervy platební schopnosti,*
- *vypracování opatření k zajištění dostatečné rezervy platební schopnosti podniku.“<sup>6</sup>*

Prostřednictvím finančního plánování může podnik předpovídat svou životaschopnost, rentabilitu, likviditu, podíl na trhu apod.

#### Finanční plán

Finanční plán podniku vymezuje úkoly finančního managementu vyplývající z celkové koncepce rozvoje podniku. Ty jsou obsaženy v souhrnem plánu. Finanční plán má za úkol stanovit základní cíle a úkoly firmy ve finanční oblasti. Kromě toho je jeho funkcí implementace vymezených úkolů do systému řízení a následně případná revize v návaznosti na dosažené výsledky firmy. (MARINIČ, 2008)

---

<sup>6</sup> KONEČNÝ, M. a REŽŇÁKOVÁ, M.: Controlling. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005, s. 114, ISBN 80-214-2869-4.

Podle délky plánovacího horizontu a období se plány člení na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé finanční plány. U dlouhodobých finančních plánů se pohybuje plánovací horizont zpravidla mezi 3 – 5 lety, ale může být i delší. Tyto plány jsou pak rozpracovány na krátkodobé plány s plánovacím horizontem jednoho roku.

Dlouhodobé finanční plánování je pro podnik velmi důležité, neboť ho ovlivní na dlouhou dobu a je vždy spojeno s určitým rizikem. S tímto plánováním souvisí plánování hmotných, nehmotných a finančních investic. Jádrem dlouhodobého finančního plánování je dlouhodobé financování a investiční rozhodování. Dlouhodobý finanční plán je součástí strategického plánu podniku. Zpravidla se sestavuje klouzavým způsobem (rolling). Nevýhodou delších plánů je to, že delší plánovací horizonty neumožňují včasné aktualizace a tím snižují věrohodnost a realnost plánů.

Střednědobý finanční plán plánuje zajištění platební schopnosti a likvidity. Zpracovává plán úvěrů, plán investic, plán Cash-flow a plán finančního krytí.

Krátkodobý finanční plán s horizontem jednoho roku je většinou strukturován na kvartální nebo měsíční plány. Tyto plány slouží jako podklady pro dlouhodobé finanční plány. Hlavním účelem ročního plánu je zabezpečení krátkodobé likvidity. U krátkodobého plánování je důležité plánování hotovosti, tj. cash flow. Zajímá nás tedy platební schopnost a očekávaný vývoj krátkodobého zadlužení.

Základními účetními výkazy, které slouží k sestavení finančního plánu, jsou výkaz zisků a ztrát a rozvaha. Sestavení finančního plánů je důležité i pro možné investory, banky, pojišťovny a další subjekty, které mohou podnik ovlivnit.  
(FREIBERG, 1996; GRÜNWALD a HOLEČKOVÁ, 2007)

## **Plán cash flow**

Cash flow, tj. pohyb peněžních prostředků za určité časové období. V rámci činnosti firmy by měl být jednou z nejsledovanějších veličin. Cash flow je tvořen rozdílem mezi příjmy a výdaji, v rozvaze se tento rozdíl vyskytuje na straně pasiv. Aby byla společnost schopna dostát svým závazkům, potřebuje dostatek finančních prostředků (peněžní příjmy). Cílem je co nejefektivněji přemísťovat a využívat volné peněžní zdroje.

*„Plánování cash flow v podniku umožňuje:*

- *zprůhlednit finanční toky do podniku a z podniku a předpovídat vývoj likvidity podniku,*

- *řídit finanční toky v denním, týdenním, měsíčním a dlouhodobém časovém horizontu.*<sup>7</sup>

Výkaz cash flow je možné sestavovat přímou a nepřímou metodou. Podstatou přímé metody je zachytit příjmy a výdaje a následně vypočítat jejich rozdíl. Nepřímá metoda je potom založena na korekci hospodářského výsledku o nesoulad mezi příjmy a výnosy a náklady a výdaji. Nepřímá metoda obsahuje cash flow z provozní činnosti, z investiční činnosti a finanční činnosti.

## **Plán investic**

Investiční plán se sestavuje zpravidla na dlouhodobější období. Investiční plán úzce souvisí s dlouhodobým finančním plánem. Jelikož investice zásadně ovlivňují vývoj podniku a vážou v podniku dlouhodobé finanční zdroje, měla by každé investici předcházet důkladná analýza pomocí finančních, ale i nefinančních ukazatelů. Nefinanční ukazatele si stanovuje podnik sám na základě svých stanovených kritérií podle svých potřeb a priorit.

### ***Finanční kritéria***

- doba návratnosti
- výnos investice (ROI)
- vnitřní výnosové procento (IRR)
- čistá současná hodnota (NPV)

(ŽŮRKOVÁ, 2007)

Investiční plán je plánem investičních nákladů, které jsou vyvolané investičními akcemi. Náklady jsou potom různě strukturovány, např. investice z hlediska přínosu na regulatorní, obnovovací, rozvojové investice. Dále rozdělení z hlediska pořízení, na externí (pořizované nákupem) a interní (pořízení aktivací vlastních výkonů). (FREIBERG, 1996; SCHOLLEOVÁ, 2008)

Plánuje se jak dlouhodobý, tak oběžný majetek. Do plánování stálých aktiv patří plánování změn dlouhodobého hmotného, nehmotného majetku a vývoj dlouhodobého

---

<sup>7</sup> ZUZÁK, R.; KÖNIGOVÁ, M.: Krizové řízení podniku. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 136, ISBN 978-80-247-3156-8.

finančního majetku. V rámci tohoto plánování je třeba vzít v úvahu i plánování odpisů a naplánovat dezinvestice. (KONEČNÝ, REŽŇÁKOVÁ, 2005)

### **3 Představení firmy působící ve strojírenském odvětví**

#### **3.1 Historie společnosti V-NASS, a.s. a její vývoj**

Počátky společnosti sahají do minulého století. První poznatky o firmě pocházejí z roku 1917, kdy se mluví o vzniku tehdejší Malostrojírny pro výrobu důlního zařízení, v areálu Strojírny Vítkovického horního a hutního těžářstva. V roce 1922 byla výroba pozastavena, prostory sloužily pouze ke skladování výrobků ze Strojírny.

V polovině čtyřicátých let byla ve výrobních prostorách zavedena sériová výroba pneumatického nářadí a strojů, jako součást výrobního programu tehdejší Nářaďovny, která byla umístěna v dnešní společnosti Vítkovice Gearworks. Ty byly používány jednak k výrobě v tehdejší Strojárně, a také pro potřeby zbrojního průmyslu. Výroba těchto pneumatických prvků trvala až do roku 1950.

Dalším významným mezníkem byl rok 1951, kdy byla do dnešních hal přestěhována výroba a technologie tehdejší Nářaďovny. Byla zde vyráběna nářadí pro podnik Vítkovice, výrobní program Nářaďovny se měnil v návaznosti na požadavky jednotlivých provozů. V roce 1977 byla dokončena výstavba nové haly, do které se nastěhovaly první NC stroje, jelikož začala výroba komponentů pro jadernou energetiku. V roce 1994 byla v rámci VÍTKOVICE a. s. vytvořena samostatná Podnikatelská jednotka Nářaďovna. Do roku 1994 byla v tomto provozu trvale prosazována výroba nářadí a nástrojů s 90 % závislostí na mateřské firmě VÍTKOVICE a.s.

K 1.1.1995 byla společnost zapsána do obchodního rejstříku jako VÍTKOVICE NASS, spol. s r.o. se 100 % podílem VÍTKOVICE a.s., kdy tímto datem započala novodobá historie současné firmy V-NASS, spol. s r.o. Tato skutečnost měla za následek podstatné změny v organizaci, spojené především se správními a legislativními povinnostmi. V roce 1997 byl společnosti V-NASS, spol. s r.o. odprodán 100 % majetkový podíl VÍTKOVIC a. s. a o rok později došlo k sloučení firem VÍTKOVICE NASS , spol. s r.o. a V-NASS, spol. s r.o.

Rok 2006 je pro společnost velmi významný. Firma získává ocenění, titul FIRMA ROKU 2006 Moravskoslezského kraje. V témže roce se realizuje v rámci projektu SROP projekt „Rozšíření CNC pracoviště na výrobu přesných strojních dílů na podmořskou



těžbu ropy“.

Firma výraznou část své produkce exportuje a to nejen do evropských zemí. V roce 2009 se export na tržbách podílel 48,2 %, což znamenalo mírné navýšení podílu oproti roku 2008. Export je zaměřen zejména na dodávku dílů v oboru dodávek zařízení na dobývání ropy z mořského dna, a to do Velké Británie, Norska a USA. Další cílovou zemí je Brazílie.

### **3.2 Právní forma společnosti - přechod společnosti s.r.o. na a.s.**

Akciová společnost je po společnosti s ručením omezeným nejrozšířenějším typem obchodní společnosti ve světě. Pro akciové společnosti ve světě je shodné, že kapitál společnosti je rozdělen na stejné podíly, tj. akcie. Výrazně se však liší požadavky na základní kapitál.

Přechod společnosti V-NASS, spol. s r.o. na společnost V-NASS, a.s má své kladné, ale i záporné stránky. Jedním z hlavních důvodů, proč se společnost pro transformaci rozhodla, je ten, že firma výraznou část své produkce exportuje, a to nejen do evropských zemí. Ve světě je forma akciové společnosti vnímána daleko s větší perspektivou, působí důvěrněji než společnost s ručením omezeným. Dalším důvodem bylo stanovení pravidel pro prodej akcií a případný převod na dědice. V akciové společnosti lze v tomto ohledu daleko jasněji stanovit kritéria.

Společnost byla k 1.1.2011 zapsána do obchodního rejstříku jako V-NASS, a.s. Vznikla transformací společnosti V-NASS, spol. s r.o., která byla do obchodního rejstříku zapsána již v roce 1997. Společnost byla založena na dobu neurčitou. V rámci transformace společnosti na akciovou společnost byl vytvořen rezervní fond. Ten slouží k úhradě ztrát společnosti a vytváří se ve výši 20 % základního kapitálu

V současnosti jsou tedy orgány společnosti valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.

#### **Valná hromada**

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Do její působnosti náleží vše, co stanovuje zákon a stanovy společnosti.

## **Představenstvo**

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo společnosti je tříčlenné a každý člen má jeden hlas. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou zákonem nebo stanovami společnosti vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Představenstvu přísluší zejména:

- zabezpečovat obchodní vedení společnosti,
- svolávat valnou hromadu společnosti a organizačně ji zabezpečovat,
- zajišťovat správné vedení evidence, účetnictví, obchodních knih a ostatních dokladů společnosti,
- rozhodovat o dalších záležitostech daných obchodním zákoníkem a stanovami společnosti.

Jménem společnosti jedná v celém rozsahu představenstvo. Za představenstvo jedná každý člen představenstva samostatně.

## **Dozorčí rada**

Dozorčí rada plní funkci kontrolního orgánu společnosti a dohlíží na výkon působnosti představenstva. Dozorčí rada je tříčlenná, jeden člen je volen zaměstnanci společnosti. Každý člen má jeden hlas.

## **Akcie**

Akcie společnosti zní na jméno a jsou vedeny v zaknihované podobě. Základní kapitál byl rozvržen na 36 000 ks akcií v jmenovité hodnotě 1 000, - Kč. Na jednu akcii připadá jeden hlas. Akcie nejsou veřejně obchodovatelné, převoditelnost akcií je omezena předchozím souhlasem valné hromady dle stanov společnosti.

## **3.3 Řízení a organizace společnosti**

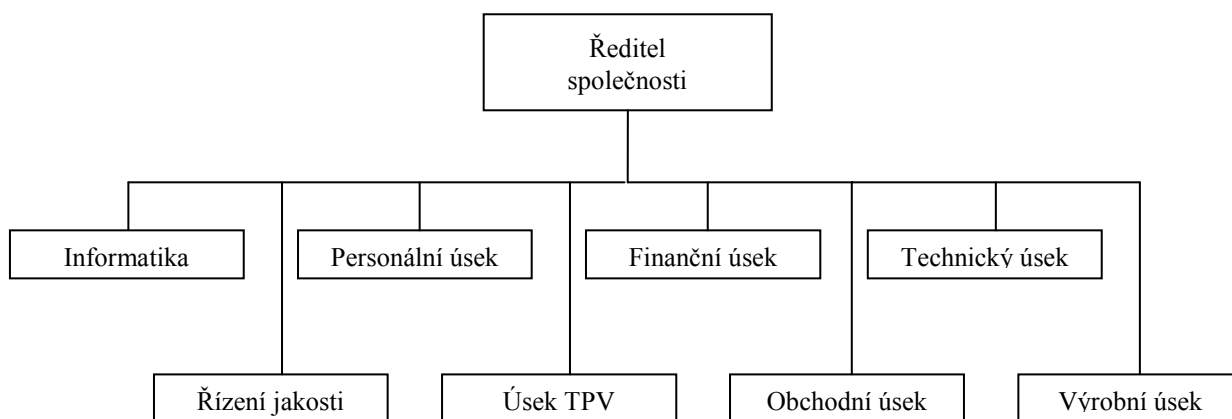
Ve společnosti je zaveden systém řízení, vycházející z organizační struktury společnosti s následujícími stupni řízení:

- valná hromada,
- představenstvo,
- ředitel společnosti,

- odborné úseky.

Organizační uspořádání společnosti se skládá z osmi úseků a každý úsek má svého vedoucího.

**Obr. 3.1 Organizační schéma**

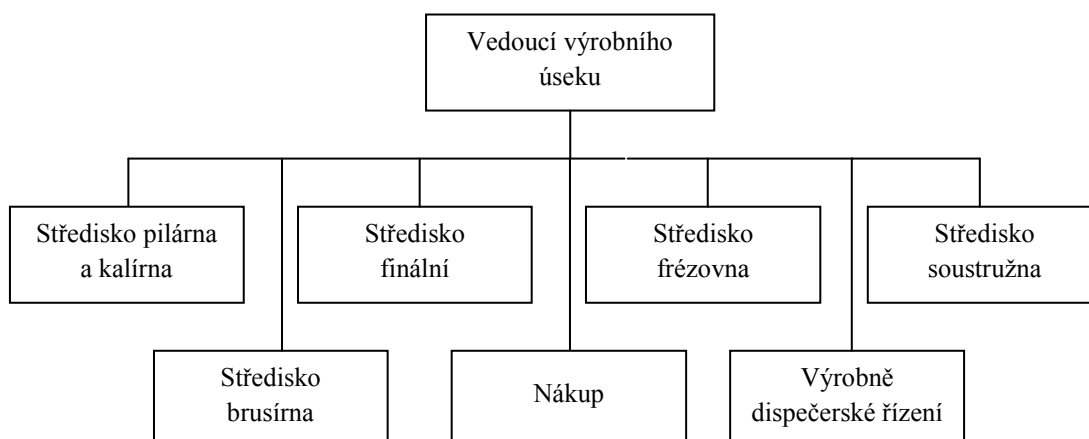


Společnost je postavena na poměrně ploché organizační struktuře. V celé společnosti funguje dvouúrovňový systém řízení umožňující rychlou a efektivní komunikaci uvnitř organizace. Problémy jsou díky tomu řešeny rychle a efektivně. Výhodou jsou také nízké náklady na vedoucí pracovníky díky nízkému počtu stupňů řízení. Organizace je funkčně specializovaná, to znamená, že jednotlivé organizační jednotky (úseky) mají odpovědnost za plnění odpovídající funkce a mají k tomu pravomoc.

### **Uspořádání výrobního úseku**

Výrobní střediska jsou uspořádána jednak podle technologií, profesí, ale také podle vzájemné návaznosti jednotlivých výrobních procesů. Uspořádání výrobního úseku znázorňuje následující obrázek.

**Obr. 3.2 Schéma výrobního úseku**



### **3.4 Výrobní program**

Firma se dlouhodobě zaměřuje na velmi přesnou a technologicky náročnou výrobu strojních dílů především v oborech jako je naftařský průmysl, hutnický a strojírenský průmysl, obráběcí stroje a díly pro jadernou energetiku. Využívá špičkových technologií na CNC strojích. V roce 2009 společnost pořídila frézovací centrum H 63. Jednalo se o největší strojní investici za dobu existence společnosti. Další významnou investicí bylo pořízení vysokotlaké zkušebny pro zkoušky montovaných uzlů. Tyto dvě investice výrazně zvýšily technickou úroveň firmy. Dlouhodobě se chce společnost orientovat na výrobu technologicky náročných dílů s vysokou přidanou hodnotou, na navařované díly, montážní celky, včetně tlakových zkoušek.

*Díly pro stroje:* různé typy dílů pro lisy, obráběcí stroje, elektromotory a díly hutních zařízení. Pro výrobu těchto dílů je kromě obrábění využíváno: celo objemové kalení, černění a aplikace povlaků, cementace a povrchové kalení, nitridování, keramické nástřiky a jejich broušení. Jsou to: razidla, vřetena, lišty, řemenice, válce, čelisti, táhla.

*Díly pro jaderné elektrárny* se vyrábějí ze speciálních nerez ocelí. Jsou to matice, svorníky, tělesa, díly převodovek.

*Díly pro podmořskou těžbu ropy:* tělesa, příruby, kroužky, segmenty, táhla, ovládací tělesa, kostky.

*Speciální nářadí a nástroje dle zadání zákazníků:* ruční a strojní razidla, stříhací

nože na dělení materiálu za studena i za tepla, kruhové nože pro papírny a masokombináty, okružní pily pro řezání materiálu za tepla, upínací prvky k obráběcím strojům, závěsné prostředky, protlačovací trny a hlavičky.

*Nabízené služby:* soustružení, frézování, navařování, broušení, tepelné zpracování, kalibrace a opravy měřidel a měření 3D. Kalibraci měřidel zajišťuje kontrolní metrologické středisko, tj. akreditovaná kalibrační laboratoř.

### **3.5 Systém jakosti ve společnosti**

Společnost má zavedený a certifikovaný systém managementu jakosti dle mezinárodní normy ČSN ISO 9001:2001. Ve společnosti za dobu její existence proběhly celkem čtyři certifikační audity, v letech 1997, 2000, 2003 a poslední v roce 2009. Audity prováděla certifikační společnost TÜV NORD.

#### **Systém jakosti ve společnosti v posledních dvou letech**

Díky rozšíření portfolia o činnosti montáže sestav a hydraulické zkoušky vyráběných produktů, došlo k rozšíření nabídky pro zákazníky společnosti. Ve spojení s technologiemi navařování, externího svařování, povlakování a nedestruktivního zkoušení dosáhla společnost roce 2009 světové úrovně v nabídce komplexních služeb. V této oblasti také proběhlo několik zákaznických auditů. Společnost také obhajovala osvědčení o akreditaci KMS jako akreditované kalibrační laboratoře. Opětovně KMS – AKL uspěla při mezilaboratorním porovnávacím měření pod záštitou Českého metrologického institutu.

V rámci klasifikace ekonomických činností (OKEČ) je výroba a opravy těžebních a stavebních strojů hlavní činností společnosti. Vedlejšími činnostmi jsou výroba zámků a kování, výroba nástrojů a náradí, povrchová úprava a zušlechťování kovů, výroba měřících, kontrolních, zkušebních, navigačních a jiných přístrojů a zařízení, výjma zařízení a řízení průmyslových procesů a technické zkoušky a analýzy.

Předmětem podnikání společnosti, dle stanov společnosti, je obráběčství, zámečnictví a nástrojářství, kovářství a podkovářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

## **Informační systém**

V roce 2006 se ve společnosti začal implementovat nový informační systém HELIOS. Cílem bylo zvýšit efektivitu sledování zakázek z pohledu termínového plnění, doby zahájení realizace zakázek a provádění jednotlivých výrobních a kontrolních operací.

Helios Orange je technologicky vyspělý informační a ekonomický systém zefektivňující všechny běžné i vysoce specializované firemní procesy. Poskytuje dokonalý a aktuální přehled o situaci na trhu i uvnitř podniku, automatizaci rutinních operací, zefektivňování provozu, snižování nákladů a účinnou komunikaci.

## **3.6 Lidské zdroje a vývoj zaměstnanosti**

Firma v současnosti zaměstnává 141 pracovníků. Vzhledem k vývoji zakázkové náplně a hospodářské situaci ve společnosti se musela provést restrukturalizace organizační struktury. Toto mělo za následek redukci stavu zaměstnanců a následnou optimalizaci pracovních činností na všech úsecích. Dané organizační změny byly realizovány postupně v průběhu celého druhého pololetí roku 2009. Organizační změny vedly ke snížení stavu zaměstnanců o 15 %. Průměrný stav byl v roce 2009 potom 161 zaměstnanců.

Vedení společnosti každoročně uzavírá s odborovou organizací Kolektivní smlouvu, ve které je mimo jiné ustanovení o zlepšování pracovních podmínek a služeb zaměstnanců, zajišťování péče o zdraví zaměstnanců, zajištění stravování, výplata výkonnostní prémie. Pro zajištění odborné úrovně všech zaměstnanců jsou průběžně zajišťovány potřebné vzdělávací aktivity v souladu s požadavky kladenými systémem jakosti. Společnost realizuje i vlastní rekvalifikační kurzy pro přeškolení svých zaměstnanců na CNC technologie. Spolupracuje s učilišti, ale také se středními a vysokými školami, ročně organizuje několik odborných exkurzí.

## **4 Analýza a vyhodnocení charakteristik firmy s návrhem způsobu eliminace ohrožení**

### **4.1 Controlling ve V-NASS, a.s.**

Ve společnosti není zřízena samostatná pozice controllera. Controlling je z poměrně velké části decentralizovaný mimo finanční úsek, finanční úsek zodpovídá za metodické vedení pracovníků z ostatních úseků v controllingové oblasti. Ve společnosti je podstatné sledování limit vybraných účtů. Pro každý účet je určený garant dohlízející na daný účet. Celkovou odpovědnost za kontrolu však má finanční úsek.

Velkým přínosem je zavedení nového informačního systému HELIOS, který umožňuje sledovat různé parametry, jako např. pohledávky, rozpracovanost zakázek. Implementace systému byla velmi náročná. Hned na začátku museli pracovníci a vedení přesně formulovat požadavky na nový informační systém a připravit vstupní data. V rámci celého roku 2006 probíhala školení, jak se systémem pracovat a zároveň byl systém přizpůsobován potřebám společnosti. Důsledná příprava se projevila ve velmi dobré funkčnosti systému a to vše za velmi přijatelných finančních podmínek. Hlavním cílem zavedení nového systému bylo zvýšit efektivitu sledování zakázek z pohledu termínového plnění, doby zahájení realizace zakázek a provádění jednotlivých výrobních a kontrolních operací. Prostřednictvím systému tak došlo k celkovému propojení podnikových procesů.

V oblasti controllingu se podnik zabývá především controllingem zakázek a nákladovým controllingem. Měsíčně se sledují uzavřené zakázky, při výrobě se u výrobku sleduje nabídková kalkulace v porovnání s operativní kalkulací před zahájením výroby a kalkulací výslednou. Dále se sleduje rentabilita zakázek a zákazníků. Dané informace se následně soustřeďují do pololetních, případně ročních rozborů a sledují se výkyvy v časových řadách.

V rámci finančního controllingu se společnost zabývá zejména analýzou pohledávek. Každý týden je prováděna kontrola pohledávek s vazbou na splatnost faktur. Faktury mají různou dobu splatnosti, od 14 až do 90 dnů. V rámci týdenní kontroly pohledávek se zároveň odsouhlasí splatnost závazků vůči dodavatelům.

***Dále se sleduje:***

- termínové plnění jednotlivých nakupovaných položek,
- termínové plnění zpracovávání technologie,
- v rámci řízení jakosti se sleduje počet neshodných výrobků včetně nápravných opatření ke zlepšení.

Pravidelně probíhá vyhodnocování hospodaření společnosti, a to měsíčně, čtvrtletně a ročně. Zároveň se sledují vybrané ekonomické ukazatele. Hospodářským rokem společnosti je kalendářní rok. Každoročně se zpracovává výroční zpráva, která obsahuje mimo zkrácenou rozvahu a výsledek také informace o hospodářských a finančních výsledcích společnosti za daný rok, informace o systému jakosti a o vývoji zaměstnanosti. Součástí výroční zprávy je i výhled obchodní bilance společnosti na následující rok.

Ve společnosti se zpracovávají i další analýzy, sleduje se např. vývoj trhu, konkurence. Jelikož se společnost zaměřuje také na výrobu strojních dílů pro těžbu ropy, což je hlavní obor jejího podnikání, musí sledovat také vývoj ceny ropy na světových trzích. Mezi sledovanými faktory je také cena a dostupnost energie. Podle mého názoru by měla společnost také zpracovávat analýzu vnějšího prostředí, např. PEST analýzu. Je důležitá pro poznání externího okolí podniku a pro identifikaci trendů a změn, které mohou podnik nějakým způsobem ovlivnit. Jelikož společnost významnou část produkce vyváží, je podrobně sledován vývoj měnových kurzů, USD, GBP a EUR.

**4.1.1 Sledování nákladů a výnosů (vnitropodnikové účetnictví)**

Náklady a výnosy se sledují dle jednotlivých analytických nákladových a výnosových účtů, s ohledem na přehlednost tvoří soustavu analytických účtů ve společnosti v účtových skupinách 5 a 6 cca 150 analytických účtů, které jsou dle potřeby doplňovány. Pro vybrané analytické účty jsou sledovány nákladové limity, za jejichž dodržování zodpovídají tzv. garanti.

Jednotlivé druhy nákladů jsou rovněž sledovány na výrobních příkazech a výrobních zakázkách. Na výrobní zakázku jsou navázány jednotlivé objednávky (položky objednávek) a z druhé strany výrobní příkazy. Výrobní příkaz je součástí zakázky, zakázka tak může obsahovat jeden nebo více výrobních příkazů. Každá zakázka je opatřena konkrétním číslem, jejichž správu zajišťuje obchodní úsek společnosti. Výrobním



příkazem je míněná výrobní dávka konkrétního výrobku určeného registračním číslem. Pro každou výrobní dávku se zpracovává výrobní dokumentace. Veškeré náklady za jednotlivé kalkulační jednice (výrobní příkazy) se zpracovávají do přehledů, které slouží pro aktivaci vlastních výkonů. Pro zhodnocení podílu jednotlivých útvarů na hospodářském výsledku a zhodnocení rentability zakázek potom slouží celkové přehledy výnosů a nákladů za zakázky.

Po ukončení celého nebo části výrobního příkazu dochází k zaúčtování pohybu převod na sklad hotových výrobků ve výši nákladů naběhlých na příslušnou část dohotovené produkce. Mzdová sazba a sazba výrobní režie je kalkulována dle skupin strojů na 1 normohodinu. Materiál nabíhá ve výši evidenčních cen ze skladu materiálu nebo polotovarů. Sazba za kooperaci a ostatní přímé náklady jsou naváděny ve výši podílu dané kooperační operace pro konkrétní výrobní příkaz, na fakturované částce dodavatelem kooperace a ostatní přímé náklady nabíhají na zakázky z jednotlivých účetních dokladů (účty přímých nákladů).

Při inventurách nedokončené výroby se potom kontroluje, zda naběhlé náklady dle jednotlivých zakázek odpovídají skutečnosti. Také se kontroluje, zda byly uzavřeny všechny zcela dokončené zakázky. V případě zjištěných nedostatků se provede opravné zaúčtování.

### ***Kalkulační systém***

Společnost používá ke kalkulaci nákladů zakázkovou metodu kalkulace. V oblasti nepřímých nákladů se vychází z předem stanovených plánů a uplatňuje se zde přírážková kalkulace s rozvrhovou základnou normohodin.

*Kalkulační vzorec pro typovou položku:*

1. Materiál
2. Kooperace
3. Ostatní přímé náklady
4. Hrubá mzda
5. Výrobní režie

Pro cenovou kalkulaci se do kalkulačního vzorce ještě navíc zahrnuje tzv. správní režie. Do té se zahrnují např. mzdy a pojištění správních pracovníků, náklady na SC, apod. Mezi ostatní přímé náklady se řadí např. náklady na výkresovou dokumentaci, celní výlohy

na zakázku, náklady na ultrazvukové zkoušky atd.

Výrobní režie: režijní materiál, energie, opravy výrobních zařízení, ostatní služby, režijní mzdy, sociální a zdravotní pojištění, ostatní sociální náklady, odpisy, úroky apod.

Ocenění výrobků na skladě a výroby pro vlastní spotřebu se provádí ve výši vlastních nákladů, při převodu ze skladu hotových výrobků po kontrole nákladů daným útvarem.

#### **4.1.2 Plánování**

Plánování probíhá ve společnosti velmi podrobně. V rámci ročního plánování se nejprve na základě dohodnutých kontraktů s odběrateli a s ohledem na plánované nové zakázky sestavují roční obchodní plány, které jsou podkladem pro další plánovací činnost (viz příloha č. 6). Ty jsou podrobněji rozčleněny na plány čtvrtletní a měsíční. Na základě zpracovaných obchodních plánů se zpracovávají další dílčí plány. Po zpracování dílčích plánů se zpracovává výsledný finanční plán společnosti na rok a jednotlivá čtvrtletí, který vychází z jednotlivých dílčích níže uvedených plánů.

Dosažené výsledky v jednotlivých oblastech jsou každý měsíc porovnány s plánem a v případě odchylek jsou přijímána nápravná opatření.

##### **Finanční plán firmy obsahuje:**

- nejdůležitější parametry pro daný rok,
- finanční plán – čtvrtletní.

**Pro sestavení Finančního plánu společnosti jsou důležité tyto dokumenty (viz př. č. 6)**

- 1) Roční obchodní plán (ROP)
- 2) Roční výrobní plán (RVP)
- 3) Plán FPD (odvodu normonohodin)
- 4) Plán oprav
- 5) Plán úkolů RVT
- 6) Plán řízení jakosti
- 7) Plán hodnocení
- 8) Plán SMK
- 9) Plán lidských zdrojů a osobních nákladů
- 10) Plán nákladů a výnosů

11) Plán investic

12) Režijní sazby pro daný rok

### **Roční obchodní plán - ROP**

ROP obsahuje předpokládaný prodej výrobků v tis. Kč (přepočet dle dohodnutého očekávaného kursu) za jedno roční účetní období. Tento plán obsahuje výrobky vyráběné ve firmě dělené podle obchodních partnerů. Plán se zpracovává ve dvou variantách, z nichž první obsahuje vysoce reálné obchodní případy a ve druhé jsou přidány obchodní příležitosti, které jsou v první fázi rozpracování (předpokládaná výběrová řízení apod.) V době schválení plánu (počátkem ledna), by společnost s ohledem na průběžnou dobu výroby měla mít smluvně ošetřeno nejméně 50% roční produkce. Za zpracování ROP zodpovídá a zároveň nese odpovědnost za jeho naplnění obchodní ředitel.

### **Roční výrobní plán - RVP**

RVP vychází z ROP a s ohledem na výrobní kapacity a stavy zásob na skladě zahrnuje výrobu v tis. Kč. Kromě výroby v tis. Kč obsahuje RVP i vyjádření v normohodinách, spotřebu jednicového materiálu v tis. Kč a celkovou roční potřebu výrobních dělníků. Za plnění výrobního plánu co do počtu plánovaných normohodin zodpovídá výrobní ředitel.

RFP je po schválení pro následující roční účetní období neměnný a závazný pro všechny členy top managementu. Na jeho základě je zajištěn úvěrový rámec krytý bankami, jsou stanoveny kalkulace, ale hlavně je nástrojem řízení a kontroly všech procesů ve firmě.

### **4.1.3 Ukazatele report**

Dalším nástrojem z oblasti finančního plánování jsou ukazatele report, pomocí kterých se porovnávají nejdůležitější výsledky daného měsíce se skutečností loňského roku, závazným finančním plánem a očekávanou skutečností neboli aktuálním finančním plánem.

#### **Ukazatele:**

- tržby z prodeje hotových výrobků (sledováno rovněž po zákaznících a produktech),
- tržby z prodeje hotových výrobků kumulativně,

- odvod normohodin  $N_{hod}$  (v členění na výrobní střediska, jednotlivé stroje a pracovníky),
- náklady na jakost,
- náklady na reklamace,
- stav zásob celkem,
- stav zásob hotových výrobků, z toho na expedičním skladě,
- obrátka zásob,
- pohledávky,
- obrátka pohledávek,
- obrátka závazků,
- výše provozních úvěrů,
- celková likvidita,
- materiálová náročnost,
- hospodářský výsledek,
- hospodářský výsledek od počátku roku,
- kurz EUR, GBP, USD,
- rentabilita zakázek,
- zisk z prodeje zboží a materiálu,
- a další.

Dalším významným ukazatelem je ve společnosti produktivita. Pro udržení konkurenceschopnosti se musí podnik snažit o její neustálé zvyšování. Společnost se snaží produktivitu zvyšovat investicemi do nových technologií, zejména CNC technologií, lepším využíváním zdrojů, ať už materiálu, strojů a zařízení. V rámci využívání zdrojů je snaha co nejvíce eliminovat plýtvání, vyhnout se zmetkovitosti a nadměrnému odpadu.

#### **Mezi sledované ukazatele produktivity patří:**

- přidaná hodnota na zaměstnance,
- tržby na zaměstnance,
- hodnota produkce za odpracovanou hodinu,
- zisk na zaměstnance,
- rentabilita z přidané hodnoty,
- rentabilita tržeb.

## 4.2 Posouzení finanční pozice V-NASS, a.s.

### 4.2.1 Ukazatelé finanční stability a zadluženosti

#### Finanční stabilita

Pro posouzení dlouhodobé finanční stability se užívá několika ukazatelů. Ty udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku.

#### Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech (angl. Equity Ratio)

V literatuře znám také jako *kvóta vlastního kapitálu*. Ukazatel vypovídá o dlouhodobé stabilitě podniku. Vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na krytí majetku podniku a také jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Bývá považován za nejvýznamnější při hodnocení finanční stability. Jeho hodnota by měla být vyšší než 30 %.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 (\%) \quad (4.1)$$

#### Dlouhodobé krytí stálých aktiv

Ukazatel vyjadřuje, jak jsou stálá aktiva kryta dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál). Obecně platí, že by měla být stálá aktiva kryta dlouhodobými zdroji, což je při hodnotě ukazatele 1 (100 %). Pokud je hodnota vyšší než 1, dochází k překapitalizaci. I když to vypovídá o vyšší stabilitě podniku, je to neefektivní. Naopak, pokud je hodnota nižší než 1, podnik je podkapitalizován.

$$\text{Dlouhodobé krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \times 100 (\%) \quad (4.2)$$

#### Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem

Vyjadřuje podíl vlastních zdrojů na dlouhodobé složce aktiv. Za optimální hodnotu se považuje hodnota alespoň 90 %.

$$\text{Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \times 100 (\%) \quad (4.3)$$

### Majetkový koeficient (angl. Equity Multiplier)

V literatuře se tento ukazatel vyskytuje také pod názvem *finanční páka*. Vyjadřuje, kolik cizího kapitálu využívá podnik pro financování.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4.4)$$

**Tab. 4.1 Ukazatele finanční stability ve společnosti V-NASS, a.s. (%)**

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	48,11	53,60	58,72	70,19
Dlouhodobé krytí stálých aktiv	208,06	245,58	264,97	292,17
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	143,84	172,86	194,78	248,97
Majetkový koeficient *	2,08	1,87	1,7	1,42

\* není uvedeno v %

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech je doplňujícím ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti. Společnost používá k financování své činnosti jak vlastní, tak cizí zdroje. V prvních dvou sledovaných obdobích byl majetek financován zhruba z 50 % z vlastních zdrojů a z 50 % cizími zdroji. V roce 2010 už byly téměř tři čtvrtiny majetku financovány z vlastních zdrojů. Příčinou rostoucí hodnoty ukazatele byl především růst hospodářského výsledku minulých let. Rostoucí vývoj ukazatele znamená upevňování finanční stability společnosti.

Podle tabulky 4.1 vidíme, že hodnota ukazatele dlouhodobého krytí stálých aktiv se pohybuje velmi vysoko, nad 200 %. Společnost disponuje natolik vysokým dlouhodobým kapitálem, že i když jsou veškerá stálá aktiva pokryta, pořád existuje dlouhodobý kapitál, který je nevyužitý. Ukazuje to na silnou překapitalizovanost společnosti. Také druhý ukazatel, ukazatel krytí stálých aktiv vlastním kapitálem, vykazoval hodnoty vysoko nad doporučenými. Příčinou stále rostoucích hodnot obou ukazatelů bylo na jedné straně zvyšování hospodářského výsledku minulých let, a tedy vlastního kapitálu, na druhé straně snižování dlouhodobého hmotného majetku. Společnost je tedy dostatečně finančně stabilní. Rostoucí hodnoty ukazatelů jsou navíc dobrým předpokladem pro budoucnost společnosti.

## Zadluženost

Ukazatelé zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku, vypovídají o tom, kolik majetku podniku je financováno cizím kapitálem. To je do určité výše žádoucí, nesmí ale podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen v případech vyšší rentability, avšak vysoká zadluženost zvyšuje riziko finanční nestability. Tyto ukazatele zajímají především investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů. Pro zadluženost obecně platí, že žádoucí jsou nižší hodnoty, ale příliš nízká zadluženost snižuje rentabilitu vlastního kapitálu.

### Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti je znám také pod pojmem ukazatel věřitelského rizika. Vyjadřuje, jaký podíl zaujímají věřitelé na celkovém kapitálu, z něhož se financuje majetek podniku. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím se zvyšuje riziko věřitelů. Také, čím je hodnota ukazatele vyšší, je pro společnost velmi obtížné získat dodatečné zdroje, aniž by nejprve zvýšila vlastní kapitál. Hodnota nám udává, kolik korun úvěrů připadá na jednu korunu celkového majetku firmy. Za optimální míru celkové zadluženosti je považována hodnota od 30 %, maximálně však do 50 %.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%) \quad (4.5)$$

### Zadluženost vlastního kapitálu (angl. Debt/Equity Ratio)<sup>8</sup>

Ukazatel vyjadřuje, jaká část vlastního kapitálu je zatížena dluhy. Ukazatel má stejnou vypovídající schopnost jako celková zadluženost. Akceptovaná hodnota závisí jednak na fázi vývoje společnosti a také na postoji vlastníků k riziku. Obecně by se míra zadluženosti vlastního kapitálu měla pohybovat mezi 50 % - 80 %, u stabilních společností je akceptovaná hodnota až do 120 %.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 (\%) \quad (4.6)$$

---

<sup>8</sup> označuje se také jako "míra zadluženosti" nebo "koeficient zadluženosti"

### **Úrokové krytí (angl. Interest Coverage)**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje schopnost firmy splácet úvěry. Za postačující hodnotu je považována hodnota ukazatele taková, aby byly úroky kryty ziskem před zdaněním a úroky 3x až 6x. Prahovou hodnotou je 1, což znamená, že, je-li hodnota rovna 1 (100 %), podnik zaplatí ze zisku pouze úroky a na akcionáře nezbude nic. Tato hodnota by měla být tedy co nejvyšší.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (4.7)$$

kde EBIT = zisk před úroky a zdaněním,  
úroky = nákladové úroky.

### **Dlouhodobá zadluženost**

Ukazatel vyjadřuje, jaká část aktiv je financována cizím dlouhodobým kapitálem, tzn. jak velká část majetku podniku je zatížena dlouhodobými dluhy. Do dlouhodobých cizích zdrojů patří dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a rezervy. Za optimální lze považovat vývoj ukazatele pod 25 %.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%) \quad (4.8)$$

### **Běžná zadluženost**

Je dalším analytickým ukazatelem celkové zadluženosti (stejně jako dlouhodobá zadluženost). Vyjadřuje, jakou měrou se podílí krátkodobý cizí kapitál na financování celkových aktiv. Do krátkodobého cizího kapitálu zahrnujeme krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasovní přechodné a dohadné položky.

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%) \quad (4.9)$$



**Tab. 4.2 Ukazatele zadluženosti společnosti V-NASS, a.s. (%)**

<b>Ukazatel</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Celková zadluženost	51,52	45,93	40,99	29,59
Zadluženost vlastního kapitálu	107,08	85,68	69,81	42,16
Úrokové krytí*	10,88	7,15	13,00	16,58
Dlouhodobá zadluženost	21,48	22,55	21,16	12,18
Běžná zadluženost	30,04	23,38	17,46	15,12

\* není uvedeno v %

Dané ukazatele nám uvádějí, jak je podnik financován, zda spíše vlastním nebo cizím kapitálem. Z tabulky 4.2 vidíme, že celková zadluženost se pohybuje v prvních třech sledovaných obdobích nad 40 %, podnik tedy používá k financování jak vlastní, ale z velké části také cizí kapitál. I když byla celková zadluženost v roce 2007 mírně nad maximem doporučené zadluženosti, postupem klesala. V průběhu roku 2009 se podařilo společnosti splatit 15 840 tis. Kč ze svých dlouhodobých a střednědobých úvěrů. Na konci roku činil zůstatek úvěrů cca 40,5 mil. Kč, jednalo se však pouze o dlouhodobé a střednědobé úvěry. V roce 2010 se splatila i velká část dlouhodobých úvěrů, téměř 20 mil. Kč.

Dlouhodobá zadluženost měla v průběhu let podstatně konstantní vývoj, výjimkou byl rok 2010. Pohybovala se okolo 20 %, což je příznivý vývoj. Naproti tomu, krátkodobá zadluženost se od roku 2007 snížila na polovinu. Příčinou bylo, že společnost v roce 2009 nevyužívala žádné krátkodobé bankovní úvěry. Krátkodobá zadluženost se tedy podílela na snížení celkové zadluženosti.

Ukazatel úrokového krytí překračoval vždy doporučovanou hodnotu, nejlepší výsledek zaznamenala společnost v roce 2010, kdy byl zisk 16,5x vyšší než placené úroky. Zadluženost vlastního kapitálu má klesající vývoj.

Důsledkem postupného splácení dlouhodobého úvěru a v roce 2009 i veškerých krátkodobých úvěrů a zároveň také zvyšování vlastního kapitálu, zejména nárůstem hospodářského výsledku minulých let, bylo snižování hodnot u všech čtyř ukazatelů zadluženosti.

### 4.2.2 Likvidita

Likvidita je obecně chápána jako schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity se zabývají nejlikvidnější částí aktiv podniku. Podle rychlosti a schopnosti přeměny majetku zahrnutého v ukazateli na peněžní prostředky dělíme likviditu na celkovou, pohotovou a okamžitou. Likvidita tedy závisí na tom, zda má podnik prodejné výrobky, jak rychle je schopen inkasovat své pohledávky apod. Likvidita je úzce vázaná na solventnost, která je definována jako připravenost podniku hradit své dluhy, když nastane jejich splatnost. Podmínkou solventnosti je tedy likvidita. Obecně platí, že čím vyšší jsou hodnoty ukazatelů likvidity, tím větší je pravděpodobnost, že podnik dostojí svým závazkům.

#### **Běžná likvidita** (angl. Current Ratio)

Tento ukazatel je znám také pod názvem celková likvidita nebo-li likvidita 3. stupně. Ukazatel vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tato likvidita je jednak citlivá na strukturu zásob, neboť může trvat velmi dlouho, než se zásoby přemění na peníze, a také je ovlivněna způsoby ocenění zásob. Za optimální výši tohoto ukazatele se považuje hodnota v rozmezí od 1,5 do 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4.10)$$

#### **Pohotová likvidita** (angl. Quick Ratio nebo Acid Test Ratio)

Ukazatel též znám jako likvidita 2. stupně. Ukazatel eliminuje nedostatky běžné likvidity, neboť je krátkodobý majetek očištěn od vlivu nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob. Aby byla zachována likvidita podniku, neměla by být hodnota ukazatele menší než 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4.11)$$

#### **Okamžitá likvidita** (angl. Cash Ratio)

Ukazatel je znám také pod názvem peněžní likvidita nebo-li likvidita 1. stupně. Jedná se o neuzší pojetí likvidity. Tento ukazatel je ale poměrně nestabilní. Peněžní likvidita záleží na okamžitém stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Hodnota ukazatele by neměla poklesnout pod 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4.12)$$

**Tab. 4.3 Ukazatele likvidity společnosti V-NASS, a.s.**

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	2,21	2,95	3,99	4,74
Pohotová likvidita	0,97	0,92	1,79	2,28
Okamžitá likvidita	0,35	0,13	0,98	0,69

Tyto ukazatele mají poměrně malou vypovídací schopnost. Finanční situaci je nutno hodnotit komplexně, současně s ukazateli zadluženosti společnosti. Zadluženost společnosti je velmi nízká, firma má dostatek finančních zdrojů a hodnoty ukazatelů nepředstavují pro firmu žádné riziko.

#### 4.2.3 Rentabilita

Výnosnost nebo také rentabilita vloženého kapitálu je obecným měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, resp. dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku (ziskovosti), která slouží v tržní ekonomikách jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Vypovídá o tom, zda jde efektivnější využít vlastní prostředky nebo cizí kapitál, jak jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření společnosti. V praxi patří tento ukazatel k nejsledovanějším ukazatelům, neboť informuje o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Podle toho, jaká forma vloženého kapitálu je použita, rozlišujeme jednotlivé ukazatele. Ukazatele rentability patří mezi další z řady tzv. poměrových ukazatelů. Vypovídací hodnota vypočtených parametrů se bude zvyšovat, pokud budeme sledovat parametry rentability v delší časové řadě nebo je srovnávat s průměrnými hodnotami, dosahovanými v daném odvětví.

##### **Rentabilita celkového kapitálu (ROA - Return on Assets)**

Ukazatel, nazýván také rentabilita celkových aktiv, odráží výnosnost celkového kapitálu. Poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}} \times 100 (\%) \quad (4.13)$$

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity)**

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky. Pro investora je důležité, aby hodnota ukazatele byla vyšší než úroky, které by mohl obdržet z jiné formy investování.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 (\%) \quad (4.14)$$

#### **Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE - Return on Capital Employed)**

Ukazatel poskytuje informace o výnosnosti dlouhodobě investovaného kapitálu. Do čitatele jsou dosazovány celkové výnosy investorů, do jmenovatele dlouhodobé finanční prostředky, tj. investovaný kapitál akcionáři i věřiteli. Často se používá k mezipodnikovému srovnání.

$$ROCE = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{(\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál})} \times 100 (\%) \quad (4.15)$$

$$ROCE = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úroky} \times (1 - t)}{(\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál})} \times 100 (\%) \quad (4.16)$$

kde  $t$  = sazba daně z příjmu.

**Tab. 4.4 Ukazatele rentability společnosti V-NASS, a.s. (%)**

<b>Ukazatel</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Rentabilita celkového kapitálu	9,02	12,31	12,69	9,60
Rentabilita vlastního kapitálu	13,60	15,72	15,27	10,25
Rentabilita dlouhodobých zdrojů <sup>1)</sup>	12,97	16,17	15,89	11,65
Rentabilita dlouhodobých zdrojů <sup>2)</sup>	10,31	12,85	12,20	9,30

<sup>1)</sup> zisk před úroky a zdaněním

<sup>2)</sup> zisk po zdanění + úroky  $\times (1 - t)$

**Tab. 4.5 Ukazatele rentability průmyslu a daného odvětví (%)**

Ukazatel	Průměr za celý průmysl		Průměr odvětví	
	2007	2008	2007	2008
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	8,60	6,21	7,78	4,93
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	16,37	12,59	18,79	11,83

Společnost v meziročním srovnání roku 2007 a rokem 2008 zaznamenala u všech hodnot ukazatelů rentability nárůst. Naproti tomu, u hodnot za celý průmysl i hodnot za odvětví, ve kterém společnost působí, došlo k poklesu. Rentabilita vlastního kapitálu vypovídá o tom, kolik haléřů čistého zisku společnost získá z každé koruny vlastního kapitálu. ROE se v roce 2007 pohybovala pod průměrem průmyslu ČR i průměrem odvětví. V roce 2008 tomu bylo naopak. Do roku 2009 má tento ukazatel poměrně stabilní vývoj, růst vlastního kapitálu je doprovázen růstem čistého zisku. V následujícím období dochází k výraznějšímu poklesu, jelikož se zisk snížil.

Rentabilita celkového kapitálu v jednotlivých letech roste, výjimkou je opět rok 2010. Hodnota oproti roku 2007 vzrostla v roce 2009 o cca 3,6 %. V letech 2007 a 2008 společnost dosahovala rentability celkového kapitálu nad úrovní hodnoty průmyslu i daného odvětví. V roce 2008 to bylo v porovnání s průmyslem až dvojnásobně a oproti průměrným hodnotám za odvětví téměř trojnásobně.

U rentability dlouhodobě vloženého kapitálu (ROCE) nedochází k výrazným změnám. Příčinou poklesu všech hodnot rentability v roce 2010 bylo snížení zisku.

### **Pyramidový rozklad ukazatelů rentability**

V rámci této metody dochází k postupnému rozkladu vrcholového syntetického ukazatele na dílčí analytické ukazatele. Pyramidové rozklady rentability jsou známé také pod pojmem Du Pont analýza. Vrcholový ukazatel je rozkládán pomocí multiplikativních (rozkládáme ukazatel do součinu nebo podílu) nebo aditivních vazeb (rozkládáme ukazatel do součtu nebo rozdílu). Daný rozklad nám poskytuje informace o tom, jak jednotlivé dílčí ukazatele ovlivňují ukazatel vrcholový.

### **Rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilitu vlastního kapitálu lze rozložit na součin ukazatelů rentability celkového kapitálu (ROA) a finanční páky. Ukazatel rentability celkového kapitálu se dá dále rozložit

na součin ukazatelů, rentabilita tržeb a obrát aktiv. Finanční páka je vyjádřením míry zadluženosti podniku. Ukazatel bude vyšší, čím bude větší podíl cizích zdrojů. Znamená to tedy, že vyšší zadluženost bude pozitivně ovlivňovat hodnotu rentability vlastního kapitálu. Podmínkou je, aby byl podnik schopen každou další vypůjčenou korunu zhodnotit více než činí úroky dluhu. Samostatný ukazatel rentability tržeb by měl používán zejména pro mezipodnikové srovnání a srovnání v čase. Ukazatel obrátu celkových aktiv vyjadřuje, jak jsou aktiva využívána. Udává, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval, zpravidla za jeden rok. Žádoucí je, aby byl ukazatel co nejvyšší.

$$ROE = ROA \times \frac{A}{VK} = \frac{EAT}{A} \times \frac{A}{VK} = \frac{EAT}{T} \times \frac{T}{A} \times \frac{A}{VK} \quad (4.17)$$

kde ROE = rentabilita vlastního kapitálu,

ROA = rentabilita celkové kapitálu,

EAT = čistý zisk,

A = aktiva celkem,

VK = vlastní kapitál,

T = tržby.

Z rozkladu zjistíme, zda rentabilita vlastního kapitálu plyne spíše z vysokých marží (rentabilita tržeb) a pomalejšího obrátu (obrat aktiv) nebo je-li tomu naopak.

**Tab. 4.6 Rozklad rentability vlastního kapitálu**

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,1360	0,1572	0,1527	0,1025
Rentabilita tržeb (zisková marže)	0,0522	0,0636	0,0795	0,0735
Obrát celkových aktiv	1,254	1,325	1,129	0,979
Finanční páka (majetkový koeficient)	2,078	1,866	1,703	1,425

Vyšší rentabilita vlastního kapitálu v roce 2008 oproti roku 2007 byla důsledkem růstu ziskové marže z 5,22 % na 6,36 % a obrátu celkových aktiv z 1,254 na 1,325. Nárůst byl natolik velký, že i přes snížení finanční páky došlo k růstu rentability. I přesto, že v roce 2009 opět vzrostla rentabilita tržeb, snížení obou dalších analytických ukazatelů vedlo k mírnému snížení ROE. V posledním sledovaném období bylo snížení viditelnější, jelikož poklesly hodnoty všech dílčích ukazatelů.

### Rozklad rentability celkového kapitálu (ROA)

Výnosnost aktiv se rovná ziskovosti tržeb násobené obratem celkových aktiv. Ziskovost tržeb vyjadřuje kolik korun zisku přinesla jedna koruna tržeb a obrat celkových aktiv, jak jsou aktiva využívána. Tento rozklad charakterizuje provozní výkonnost podniku a používá se proto v krátkodobé výkonnosti.

$$ROA = \text{rentabilita tržeb} \times \text{obrat celkových aktiv} = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (4.18)$$

kde EBIT = zisk před úroky a zdaněním.

**Tab. 4.7 Rozklad rentability celkového kapitálu**

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	0,0902	0,1231	0,1269	0,0960
Rentabilita tržeb	0,0720	0,0929	0,1125	0,0980
Obrat celkových aktiv	1,254	1,325	1,129	0,979

Z rozkladu rentability celkového kapitálu je patrné, že rentabilita je ovlivněna především vysokou ziskovostí tržeb. Do roku 2009 dochází k nárůstu hodnot rentability tržeb, tak i k růstu rentability celkového kapitálu. Ziskovost tržeb se od roku 2007 zvýšila natolik, že z původních 72 korun zisku na tisíc korun tržeb bylo v roce 2009 vyprodukováno přibližně 112 korun zisku. V roce 2009 došlo ke snížení obratu celkových aktiv z 1,325 na 1,129, ale tato skutečnost byla v celkovém efektu eliminována takovým zvýšením rentability tržeb, že i tak rentabilita celkového kapitálu nepatrně vzrostla. V roce 2010 už nebylo snížení obratu aktiv kompenzováno růstem rentability tržeb, tudíž poklesla i hodnota syntetického ukazatele.

#### 4.2.4 Aktivita

Ukazatele aktivity vypovídají o relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. Jedná se o aktiva krátkodobá i dlouhodobá. Pomocí těchto ukazatelů se měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy.

#### **Obrat celkových aktiv** (angl. Total Assets Turnover Ratio)

Ukazatel měří intenzitu využití celkového majetku. Čím vyšší ukazatel, tím je majetek využíván efektivněji. Udává, kolikrát za rok se aktiva obrátí.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \text{ [počet obrátů za rok]} \quad (4.19)$$

### **Obrat zásob** (angl. Inventory Turnover Ratio)

Ukazatel obratu zásob říká, kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby. Nevýhodou ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, kdežto zásoby jsou uváděny v pořizovacích cenách. Potom je často skutečná obrátka nadhodnocována.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \text{ [počet obrátů za rok]} \quad (4.20)$$

### **Doba obratu zásob** (angl. Inventory Turnover)

Tento ukazatel udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Žádoucí je, aby se doba obratu snižovala.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 360} \text{ [dny]} \quad (4.21)$$

### **Doba obratu pohledávek** (angl. Average Collection Period)<sup>9</sup>

Říká nám, za jak dlouhou dobu jsou placeny faktury, respektive na kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Udává, po jakou dobu jsou peněžní prostředky z tržeb vázány v pohledávkách. Ukazatel je důležitý z hlediska plánování peněžních toků.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360} \text{ [dny]} \quad (4.22)$$

### **Doba úhrady krátkodobých závazků** (angl. Creditors Payment Period)

Udává, za jak dlouho podnik v průměru hradí své závazky, tedy kolik dní čerpá dodavatelský úvěr od svých dodavatelů. Jelikož zde pracujeme pouze s dodavatelským úvěrem nezapočítáváme do krátkodobých závazků krátkodobé bankovní úvěry. Je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek.

---

<sup>9</sup> označuje se také jako "doba splatnosti (inkasa) pohledávek"



$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 360} \text{ [dny]} \quad (4.23)$$

**Tab. 4.8 Ukazatele aktivity společnosti V-NASS, a.s.**

Ukazatel		2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	počet obrátek	1,23	1,31	1,11	0,96
Doba obratu zásob	dny	109,45	130,24	124,34	139,01
Doba obratu pohledávek	dny	53,87	50,95	46,12	90,30
Doba úhrady krátkodobých závazků	dny	58,74	42,93	56,54	55,83

Ukazatel obratu celkových aktiv má v posledních dvou letech klesající tendenci. Znamená to, že podnik využívá svůj majetek s menší efektivností. Příčinou jsou klesající tržby. Doba obratu zásob se vyvíjí nerovnoměrně. V roce 2008 byla rostoucí hodnota způsobena zvýšením zásob, v roce 2010 naopak snížením tržeb. Hodnoty obou posledních ukazatelů jsou kolísavé, v jednom roce klesají a v následujícím roce rostou. Doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek. Tato podmínka je splněna pouze v roce 2007 a 2009. V roce 2008 je rozdíl minimální, kdežto v posledním sledovaném roce je doba splatnosti pohledávek velmi vysoká. Bylo to způsobeno jednak nárůstem pohledávek, zejména však výrazným poklesem tržeb.

#### 4.2.5 Zhodnocení finanční analýzy firmy

Společnost V-NASS, a.s. je společností s dobrým finančním zdravím. V letech 2007 až 2010 vykazovala vysoké hodnoty ukazatelů finanční stability. V těchto letech byla také v dostatečně dobré platební schopnosti, příčinou bylo zejména snížení krátkodobých závazků. Společnost využívá k financování z velké části cizí zdroje. V posledních letech se ale zadluženost snižuje díky tomu, že společnost splatila veškeré krátkodobé úvěry a nové nevyužívala. Tím se jednak snížila krátkodobá zadluženost a v celkovém efektu i celková zadluženost. Firma v těchto letech dosahovala také dobrých hodnot co se týče ziskovosti. V roce 2008 dosahovala rentabilita celkového i vlastního kapitálu nad úrovní hodnot průmyslu i daného odvětví. K vysoké rentabilitě vedla především nadprůměrná úroveň ziskovosti tržeb, ale rentabilita vlastního kapitálu byla také z velké části ovlivněna vyšší zadlužeností, tedy vysokým majetkovým koeficientem.

V roce 2009, ve kterém vrcholila hospodářská krize, se společnosti V-NASS

podářilo včas zareagovat na výrazně zhoršené podmínky. Jednak výrazně snížila náklady a také včasně provedla snížení stavu pracovníků. Těmito přijatými opatřeními se podařilo eliminovat nepříznivý vliv krize ve výrobní oblasti, kde došlo k cca 14 % snížení objemu výroby. Díky výrazným úsporám nákladů tak ukazatel přidané hodnoty dosáhl nepatrně nižší úrovně než v roce 2008, ale s ohledem na ekonomickou situaci to byl vynikající výsledek.

Oproti roku 2008 se snížil objem krátkodobých pohledávek, díky nižšímu objemu výroby, a také se snížil se objem zásob. To se projevilo ve výrazném zvýšení peněžních prostředků. Díky většímu objemu peněžních prostředků firma uhradila veškeré krátkodobé úvěry a část dlouhodobých úvěrů. Jelikož společnost využívala hodně úvěrů, hrozilo jí přehřátí, ale díky tomu, že volné peněžní prostředky nebyly rozděleny, mohla si dovolit veškeré krátkodobé bankovní úvěry splatit.

Přes negativní jevy vyplývající z pokračující hospodářské krize bylo dosaženo v roce 2009 velmi dobrých výsledků a společnost si vytvořila, pro další velmi náročné období, dobrou výchozí pozici. Čistý zisk byl v tomto roce nejvyšší za poslední 3 roky.

Poslední sledované období bylo obdobím, které bylo ovlivněno výrazným poklesem požadavků a celkové poptávky na světových trzích, zejména pak v EU a USA, a také poklesem exportních příležitostí vůbec. Týká se to i hlavního oboru podnikání společnosti a to těžby ropy. Důsledkem toho došlo k poklesu tržeb a následně i celkového zisku. Tím poklesla rentabilita. Jelikož společnost vyvíjela podstatný tlak na úsporu nákladů, dá se říci, že i rok 2010 byl relativně úspěšný. Společnosti se podařilo opět splatit velkou část dlouhodobých úvěrů, díky čemuž se snížila zadluženost a posílila finanční stabilita.

### **4.3 Finanční plán pro následující období**

Společnost v současnosti zvažuje investice do nových technologií, zejména investice do strojního vybavení, CNC strojů. V rámci tohoto záměru stojí před rozhodnutím ohledně optimální výše investic. Pro následující období budou sestaveny dvě varianty plánu lišící se právě výškou investic. Varianta A bude počítat s poměrně nízkými investicemi, tzv. konzervativní varianta, kdežto u varianty B budou investice výrazně vyšší, tzv. rozvojová varianta.

Finanční plán je sestaven na léta 2011 a 2012 a zahrnuje plánovanou rozvahu, výkaz zisků a ztrát a cash flow.

Při sestavení finančního plánu společnosti V-NASS, a.s. se vycházelo z těchto výkazů:

- rozvaha společnosti za období 2007 – 2010,
- výkaz zisku a ztrát za období 2007 – 2010.

Údaje běžného období jsou použity z finančních výkazů z roku 2010. Je využívána tzv. kauzální metoda, tj. metoda procentního podílu na tržbách (výkonech). Dále se vychází z předpokladů a údajů, které byly zjištěny z dalších plánů sestavených pro následující období.

#### **4.3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát**

##### ***Varianta A:***

- v roce 2011 se předpokládá meziroční tempo růstu tržeb ve výši cca 21 %,
- v roce 2012 je předpoklad meziročního nárůstu 4 %,

##### ***Varianta B:***

- v roce 2011 se předpokládá meziroční tempo růstu tržeb ve výši cca 25 %,
- v roce 2012 nárůst o 12 %,
- výkonová spotřeba bude činit 60 % z celkových výkonů,
- odpisy budou zjištěny na základě sestaveného odpisového plánu,
- sazba daně z příjmu bude v roce 2011 a 2012 na úrovni 19 %.

#### **Osobní náklady**

Osobní náklady zahrnují mzdové náklady, odměny členů orgánů společnosti, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a náklady sociální.

##### ***Varianta A:***

Z obchodního plánu vyplývá, že v následujícím období vzroste počet zakázek a v rámci toho se předpokládá nárůst tržeb o cca 21 %. Jelikož společnost neplánuje přijímat nové zaměstnance, projeví se to v přesčasové práci. Předpokládá se, že mzdové náklady vzrostou zhruba o 6 %. Společnost bude i v následujícím období realizovat nové investice, náklady tak opět mírně vzrostou, o 3 %.

#### *Varianta B:*

V druhém případě se na základě předběžného jednání s Brazílií, rozšíření spolupráce s norskými partnery očekává nárůst tržeb o cca 25 %. Vzhledem k tomu, že počítáme s většími investicemi, bude zapotřebí přijmout nové zaměstnance. Očekává se tedy nárůst mzdových nákladů ještě o další 3 %, celkově tedy o 9 %. V následujícím období je pak předpoklad nárůstu o 6 %.

Náklady na sociální a zdravotní pojištění se vypočítají z hrubých mezd, jejich výše činí 34 %, z toho 9 % na zdravotní pojištění a 25 % na sociální pojištění. I u této položky se tedy očekává nárůst. Jelikož se společnost přeměnila na akciovou společnost, budou osobní náklady zvýšeny také tím, že u dříve nulové položky odměn členů orgánů společnosti se očekává nárůst o 1 200 tis. Kč.

**Tab. 4.9 Osobní náklady pro rok 2011**

	<b>2011<sub>A</sub></b>	<b>2011<sub>B</sub></b>
Mzdové náklady	47 589	48 936
Odměny členům orgánů společnosti	1 200	1 200
Náklady na SZ a ZP	16 180	16 638
Sociální náklady	1 079	1 079
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>66 048</b>	<b>67 853</b>

**Tab. 4.10 Osobní náklady pro rok 2012**

	<b>2012<sub>A</sub></b>	<b>2012<sub>B</sub></b>
Mzdové náklady	49 016	51 872
Odměny členům orgánů společnosti	1 200	1 200
Náklady na SZ a ZP	16 666	17 636
Sociální náklady	1 079	1 079
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>67 961</b>	<b>71 787</b>

## **Odpisy**

Společnost investuje do nákupu strojního zařízení, dlouhodobého hmotného majetku. Strojní vybavení, které bude předmětem investic, se pořídí na konci června daného období. Společnost používá odpisovou sazbu 12 % ročně, majetek tak účetně

odepisuje cca 8,5 roku.<sup>10</sup>

### Další náklady a výnosy

Pro rok 2011 a 2012 budeme předpokládat, že výše daní a poplatků bude ve stejné výši, tj. 101 tis. Kč. Ostatní provozní náklady a provozní výnosy budou vypočítány procentním podílem na celkových výkonech společnosti.

Výnosové úroky jsou předpokládány ve výši 100 tis. Kč. Nákladové úroky jsou zjištěny ze splátkového kalendáře dříve přijatých úvěrů. Ostatní finanční náklady a výnosy jsou stejně jako provozní položky vyjádřeny procentním podílem na celkových výkonech.

Splátky dlouhodobých úvěrů jsou předpokládány v následujících letech každoročně ve stejné výši. Firma čerpá dva úvěry, přičemž jeden se splácí měsíčně pro 130 tis. Kč a druhý ročně po 1 300 tis. Kč. Pro zjednodušení je brát jejich souhrn.

**Tab. 4.11 Splátkový kalendář starého úvěru – úvěr: 18 973 tis. Kč**

	úrok	splátky úvěru	stav úvěru k 31.12.
<b>2011</b>	759	2 860	16 113
<b>2012</b>	645	2 860	13 253
<b>2013</b>	530	2 860	10 393
<b>2014</b>	416	2 860	7 533
<b>2015</b>	301	2 860	4 673
<b>2016</b>	187	2 860	1 813
<b>2017</b>	73	1 813	0

**Tab. 4.12 Ostatní náklady a výnosy**

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Daně a poplatky	101	101	101	101
Ostatní provozní náklady	1 517	1 567	1 578	1 755
Ostatní provozní výnosy	4 008	4 140	4 168	4 637
Výnosové úroky	100	100	100	100
Nákladové úroky	759	759	645	645
Ostatní finanční výnosy	2 509	2 591	2 609	2 902
Ostatní finanční náklady	4 105	4 240	4 269	4 749

<sup>10</sup> Odpisové plány viz příloha č. 12.

## Daň z příjmu za běžnou činnost

Daň z příjmu za běžnou činnost se skládá z daně splatné a z daně odložené. Odložená daň vzniká zejména rozdílem mezi daňovými odpisy, které jsou v současné době ve společnosti vyšší než odpisy účetní. Z důvodu zvýšení dlouhodobých závazků daných kumulací odložené daně a daňově neuznávaných nákladů předpokládáme reálnou sazbou 20 %. Ve druhé variantě, kde se počítá s většími investicemi, bude i odložená daň větší, budeme tedy počítat s reálnou sazbou 21 %.

Mimořádné náklady byly spočteny procentním podílem na celkových výkonech dle skutečnosti minulých let.

**Tab. 4.13 Plánovaný výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)**

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Výkony	226 955	234 458	236 033	262 592
Výkonová spotřeba	136 173	140 675	141 620	157 555
Přidaná hodnota	90 782	93 783	94 413	105 037
Osobní náklady	66 048	67 853	67 961	71 787
Daně a poplatky	101	101	101	101
Odpisy DM	11 380	12 280	12 500	14 680
Ostatní provozní výnosy	4 008	4 140	4 168	4 637
Ostatní provozní náklady	1 517	1 567	1 578	1 755
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>15 744</b>	<b>16 122</b>	<b>16 441</b>	<b>21 351</b>
Výnosové úroky	100	100	100	100
Nákladové úroky	759	759	645	645
Ostatní finanční výnosy	2 509	2 591	2 609	2 902
Ostatní finanční náklady	4 105	4 240	4 269	4 749
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-2 255</b>	<b>-2 308</b>	<b>-2 205</b>	<b>-2 392</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 698	2 901	2 847	3 981
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>10 791</b>	<b>10 913</b>	<b>11 389</b>	<b>14 978</b>
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	206	213	214	238
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>-206</b>	<b>-213</b>	<b>-214</b>	<b>-238</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>10 585</b>	<b>10 700</b>	<b>11 175</b>	<b>14 740</b>

### 4.3.2 Plánovaná rozvaha

#### 4.3.2.1 Plán dlouhodobého majetku

➤ *dlouhodobý nehmotný majetek:*

Dlouhodobý nehmotný majetek se velmi rychle odepisuje. V roce 2011 se tedy majetek díky odpisům sníží na 100 tis. Kč. V roce 2012 se zamýšlí zakoupení nových licencí na rozšíření informačního systému, majetek tak vzroste.

➤ *dlouhodobý hmotný majetek:*

**2011:**

*Varianta A:* investice 10 mil. Kč

*Varianta B:* investice 25 mil. Kč

**2012:**

investice 12 mil. Kč

investice 20 mil. Kč

#### 4.3.2.2 Plán oběžného majetku

➤ *zásoby:*

*Varianta A:*

Odhad zásob je proveden metodou pevného podílu na výkonech společnosti, zásoby se vyvíjejí přímo úměrně s rostoucími výkony. Průměrný podíl zásob na výkonech se vynásobí hodnotou výkonů v daném roce.

**Tab. 4.14 Zásoby v roce 2011**

	2007	2008	2009	2010
Zásoby	78 947	101 807	84 519	74 766
Výkony	272 067	296 206	236 277	187 565
Podíl zásob na výkonech	29.02%	34.37%	35.77%	39.86%
Průměrný podíl zásob na výkonech	34.76%			
<b>Zásoby v roce 2011<sub>A</sub></b>	<b>78 878</b>			
<b>Zásoby v roce 2012<sub>A</sub></b>	<b>82 033</b>			

*Varianta B:*

V druhém případě budeme předpokládat výraznější zvýšení zásob, o 15 mil. Kč. Důvodem je realizace zakázek s delší průběžnou dobou výroby, zejména pro nového brazilského zákazníka. V roce 2012 se předpokládá nárůst zásob o procentní nárůst

výkonů.

➤ ***dlouhodobé pohledávky:***

Dlouhodobé pohledávky stále na stejné minimální úrovni: 25 tis. Kč (CCS).

➤ ***krátkodobé pohledávky:***

Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny z největší částí pohledávkami z obchodních vztahů. Pro jejich výpočet byl použit také procentní podíl na celkových výkonech společnosti.

**Tab. 4.15 Pohledávky z obchodních vztahů**

	2007	2008	2009	2010
Pohledávky z obchodních vztahů	34 870	39 746	31 299	43 359
Výkony	272 067	296 206	236 277	187 565
Podíl pohledávek na výkonech	12.82%	13.42%	13.25%	23.12%
<b>Průměrný podíl pohledávek na výkonech</b>	<b>15.65%</b>			
<b>Pohledávky z obch. vztahů v roce 2011</b>	<b>35 518</b>			

Jelikož se neustále prodlužuje doba splatnosti faktur, u zahraničních zákazníků je běžná splatnost 60 dní, mají pohledávky růstovou tendenci. Navíc dochází ke zvyšování doby obratu pohledávek. Počítáme tedy s většími hodnotami:

- v r. 2011<sub>A</sub>: 55 000 tis. Kč,
- v dalších letech navýšení o procentní nárůst výkonů.

Součástí krátkodobých pohledávek jsou také daňové pohledávky. Vznikají rozdílem mezi zálohami na daň z příjmu a skutečnou daní za dané období.

**Tab. 4.16 Krátkodobé pohledávky**

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Pohledávky z obchodních vztahů	55 000	56 818	57 200	63 636
Stát - daňové pohledávky	1 948	1 745	181	0
<b>Krátkodobé pohledávky celkem</b>	<b>56 948</b>	<b>58 563</b>	<b>57 381</b>	<b>63 636</b>

➤ ***krátkodobý finanční majetek:***

Hodnota krátkodobého finančního majetku je získána z výkazu cash flow, položka „konečný stav peněžních prostředků“. Průměrně je tvořen z 99,44 % penězi na



bankovních účtech a 0,56 % peněžními prostředky v hotovosti.

#### 4.3.2.3 Vlastní kapitál

- **základní kapitál:** 36 000 tis. Kč

Jelikož se společnost přeměnila na akciovou společnost, navýší se její základní kapitál z 3 000 tis. Kč na 36 000 tis. Kč.

- **fondy tvořené ze zisku:** 7 300 tis. Kč

Tato položka bude neměnná. Prostředky jsou rozděleny do dvou fondů. Větší část jde do rezervního fondu (7 200 tis. Kč), který je zákonný, a 100 tis. Kč do sociálního fondu. U akciové společnosti je povinnost odvádět do zákonného rezervního fondu daleko více peněžních prostředků než tomu bylo u společnosti s ručením omezeným (300 tis. Kč).

- **kapitálové fondy:** 3 571 tis. Kč

Z původní hodnoty 43 471 tis. Kč bylo k 1.1.2011 převedeno 33 000 tis. Kč do základního kapitálu a 6 900 tis. Kč do zákonného rezervního fondu.

- **výsledek hospodaření minulých let**

**Tab. 4.17 Hospodářský výsledek minulých let**

	2007	2008	2009	2010
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	13 803	18 098	19 744	14 494
Navýšení HV min. let v dalším období	9 283	12 598	13 544	
Podíl navýšení na HV za účetní období	67.25%	69.61%	68.60%	
<b>Průměrný podíl navýšení na HV za účetní období</b>	<b>68.49%</b>			
<b>Navýšení HV min. let v roce 2011</b>	<b>9 927</b>			
<b>HV minulých let v roce 2011</b>	<b>86 220</b>			

Průměrně je 68,49 % hospodářského výsledku za dané účetní období převedeno do dalšího období, projeví se to v položce hospodářského výsledku minulých let. Pro rok 2011 bude jeho hodnota 86 220 tis. Kč.

#### 4.3.2.4 Plán cizích zdrojů

➤ **rezervy:**

Jde o skupinu rezerv, o jejichž tvorbě a použití rozhoduje účetní jednotka sama.<sup>11</sup> Společnost vytvořila daňově neúčinné rezervy na problematické obchodní případy v roce 2009. Tyto obchodní případy jsou průběžně řešeny a hodnota rezerv tak bude v následujících letech klesat:

- v r. 2011: 3 000 tis. Kč,
- v r. 2012: 2 000 tis. Kč.

➤ **dlouhodobé závazky:**

Tato položka je tvořena převážně odloženým daňovým závazkem. Ten vzniká zejména z důvodu rozdílu mezi daňovými a účetními odpisy. Když budou investice větší, bude větší i odložený daňový závazek.

**2011:**

*Varianta A:* 6 000 tis. Kč

*Varianta B:* 6 138 tis. Kč

**2012:**

6 142 tis. Kč

6 190 tis. Kč

➤ **krátkodobé závazky:**

Jednotlivé položky krátkodobých závazků byly vypočítány procentním podílem na různých složkách.

**Tab. 4.18 Závazky k zaměstnancům**

	2007	2008	2009	2010
Závazky k zaměstnancům	5 293	6 508	6 346	5 502
Mzdové náklady	49 246	54 353	51 626	44 895
Podíl závazků na mzdových nákladech	10.75%	11.97%	12.29%	12.26%
Průměrný podíl závazků na mzd. nákladech	11.82%			

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Mzdové náklady	47 589	48 936	49 016	51 872
<b>Závazky k zaměstnancům</b>	<b>5 624</b>	<b>5 783</b>	<b>5 792</b>	<b>6 130</b>

<sup>11</sup> DLUHOŠOVÁ, D.: Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006, s. 53, ISBN 80-86119-58-0..

**Tab. 4.19 Závazky ze SZ a ZP**

	2007	2008	2009	2010
Závazky ze SZ a ZP	3 385	3 520	3 324	3 367
Náklady na SZ a ZP	17 225	18 770	16 499	15 359
Podíl závazků na nákladech	19.65%	18.75%	20.15%	21.92%
<b>Průměrný podíl závazků na nákladech</b>	<b>20.12%</b>			

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Náklady na SZ a ZP	16 180	16 638	16 666	17 636
<b>Závazky ze SZ a ZP</b>	<b>3 255</b>	<b>3 347</b>	<b>3 353</b>	<b>3 548</b>

**Stát – daňové závazky a dotace**

Společnost platí čtvrtletně zálohy na daň z příjmů. Jestliže budou zálohy nižší než daň, rozdíl skutečně vypočítané daně po podání daňového přiznání a zaplacenými zálohami se promítne do této položky. V opačném případě se projeví v krátkodobých pohledávkách. Zahrnuje se zde i DPH a daň z příjmu zaměstnanců.

**Tab. 4.20 Daň z příjmu zaměstnanců**

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Mzdové náklady	47 589	48 936	49 016	51 872
Mzdové náklady (prosinec)	5 711	5 872	5 882	6 225
Daň z příjmu zaměstnanců	1 148	1 180	1 182	1 251

**Krátkodobé přijaté zálohy**

Tato položka krátkodobých závazků má v posledních třech letech klesající tendenci. Předpokládá se, že se budou přijímat minimálně, ve výši 1 000 tis. Kč.

**Tab. 4.21 Závazky z obchodních vztahů**

	2007	2008	2009	2010
Závazky z obchodních vztahů	27 387	15 955	21 783	16 598
Výkonová spotřeba	176 815	182 355	124 430	98 864
Podíl závazků na výkonové spotřebě	15.49%	8.75%	17.51%	16.79%
<b>Průměrný podíl závazků na výkonové spotřebě</b>	<b>14.63%</b>			

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Výkonová spotřeba	136 173	140 675	141 620	157 555
<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	<b>19 927</b>	<b>20 585</b>	<b>20 724</b>	<b>23 056</b>

**Tab. 4.22 Krátkodobé závazky celkem**

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Závazky z obchodních vztahů	19 927	20 585	20 724	23 056
Závazky k zaměstnancům	5 624	5 783	5 792	6 130
Závazky ze SZ a ZP	3 255	3 347	3 353	3 548
Stát- daňové závazky a dotace	2 409	2 483	2 494	3 633
Krátkodobé přijaté zálohy	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	<b>32 215</b>	<b>33 199</b>	<b>33 363</b>	<b>37 367</b>

**Tab. 4.23 Plánovaná rozvaha (v tis. Kč)<sup>12</sup>**

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>201 643</b>	<b>226 134</b>	<b>206 913</b>	<b>247 799</b>
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>55 415</b>	<b>69 515</b>	<b>54 915</b>	<b>74 835</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	100	100	400	400
Dlouhodobý hmotný majetek	55 315	69 415	54 515	74 435
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>145 963</b>	<b>156 354</b>	<b>151 733</b>	<b>172 699</b>
Zásoby	78 878	89 766	82 033	100 538
Dlouhodobé pohledávky	25	25	25	25
Krátkodobé pohledávky	56 948	58 563	57 381	63 636
Krátkodobý finanční majetek	10 112	8 000	12 294	8 500
<b>Časové rozlišení</b>	<b>265</b>	<b>265</b>	<b>265</b>	<b>265</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>201 643</b>	<b>226 134</b>	<b>206 913</b>	<b>247 799</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>143 676</b>	<b>143 791</b>	<b>151 516</b>	<b>155 159</b>
Základní kapitál	36 000	36 000	36 000	36 000
Kapitálové fondy	3 571	3 571	3 571	3 571
Fondy tvořené ze zisku	7 300	7 300	7 300	7 300
VH minulých let	86 220	86 220	93 469	93 548
VH běžného účetního období	10 585	10 700	11 175	14 740
<b>Cizí zdroje</b>	<b>57 328</b>	<b>81 703</b>	<b>54 758</b>	<b>92 000</b>
Rezervy	3 000	3 000	2 000	2 000
Dlouhodobé závazky	6 000	6 138	6 142	6 190
Krátkodobé závazky	32 215	33 199	33 363	37 367
Bankovní úvěry a výpomoci	16 113	39 366	13 253	46 443
<b>Časové rozlišení</b>	<b>640</b>	<b>640</b>	<b>640</b>	<b>640</b>

<sup>12</sup> Detailní struktura rozvahy dle Dluhošové, 2006.

### 4.3.3 Plánovaný cash flow

Pro sestavení plánu peněžních toků bude využita nepřímá metoda výpočtu. Jako podklady budou sloužit plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaná rozvaha.

**Tab. 4.24 Plánovaný Cash- flow (v tis. Kč)**

	2011 <sub>A</sub>	2011 <sub>B</sub>	2012 <sub>A</sub>	2012 <sub>B</sub>
Počáteční stav peněžních prostředků	17 281	17 281	10 112	8 000
Hospodářský výsledek za účetní období	10 585	10 700	11 175	14 740
Odpisy	11 380	12 280	12 500	14 680
Změna stavu rezerv	-1 624	-1 624	-1 000	-1 000
Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů	240	240	0	0
Změna stavu zásob	-4 112	-15 000	-3 155	-10 772
Změna stavu pohledávek	-8 406	-10 021	-433	-5 073
Změna stavu krátkodobých závazků	2 185	3 169	1 148	4 168
Zvýšení krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí	0	23 253	0	9 937
Snížení krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí	0	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok z běžné a mimořádné činnosti</b>	<b>10 247</b>	<b>22 997</b>	<b>20 236</b>	<b>26 680</b>
Nabytí HIM a NIM	-10 000	-25 000	-12 000	-20 000
Výnosy z prodeje HIM a NIM	0	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-10 000</b>	<b>-25 000</b>	<b>-12 000</b>	<b>-20 000</b>
Změna stavu dlouhodobých závazků	11	149	142	52
Přijetí úvěru	0	0	0	0
Splátka úvěru	-2 860	-2 860	-2 860	-2 860
Změna stavu vlastního jmění z vybraných operací	-4 567	-4 567	-3 336	-3 372
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-7 416</b>	<b>-7 278</b>	<b>-6 054</b>	<b>-6 180</b>
<b>Celkový CF</b>	<b>-7 169</b>	<b>-9 281</b>	<b>2 182</b>	<b>500</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>10 112</b>	<b>8 000</b>	<b>12 294</b>	<b>8 500</b>

### 4.3.4 Zhodnocení jednotlivých variant

#### Varianta A

Společnost disponuje dostatečnými volnými peněžními prostředky z minulého období. Jelikož se nepředpokládá s výrazným nárůstem oběžných aktiv, investice mohou být hrazeny pouze vlastními zdroji. Společnost se nemusí zatížit novými úvěry a navíc je schopna uhradit větší část již dříve poskytnutých dlouhodobých úvěrů. Bude tak minimálně

zatížena úroky. Stále přetrvávající hospodářská krize bude mít za následek pokles zisku oproti minulému období. V roce 2012 by měl ale začít mírně narůstat.

### **Varianta B**

I přesto, že v této variantě počítáme s daleko většími investicemi než tomu bylo u varianty A, zisk se v prvním roce výrazně nezvýší. Důvodem mírného nárůstu zisku je to, že strojní zařízení se pořizuje v průběhu roku, je proto potřebná doba pro jeho zaběhnutí. V následujícím roce je nárůst zisku poněkud výraznější, zde se již projevuje rozšíření výrobních kapacit z roku 2011.

Na výplatu dividend společnost dlouhodobě využívá cca 30 % čistého zisku. Společnost si tak udržuje stálý nárůst výsledku hospodaření minulých let.

Společnost si i takto nákladnou investici může dovolit financovat pouze z vlastních zdrojů. Z výkazu zisku a ztrát je patrné, že i rok 2011 bude dostatečně ziskový, což znamená další příliv finančních prostředků. Je tedy zbytečné, aby společnost přijala dlouhodobý úvěr, když sama disponuje dostatečným vlastním kapitálem, ze kterého lze financovat tyto zvýšené investice. Jelikož se jí podařilo v minulém období splatit velkou část dlouhodobých a střednědobých úvěrů, není tolik zatížena nákladovými úroky. V rámci předpokladu výraznějšího zvýšení zásob a krátkodobých pohledávek, je vhodné k financování oběžných prostředků využít krátkodobý úvěr. Společnost doposud financovala také oběžná aktiva z vlastních prostředků. Myslím si, že je výhodnější čerpání krátkodobého úvěru a pokrýt jím oběžné prostředky, než žádat o dlouhodobý úvěr. Doporučovala bych využít kontokorentní úvěr, jehož největší výhodou je rychlost a flexibilita. Obecně je kontokorentní úvěr doprovázen vysokým úročením, společnost má však už nyní předjednaný takovýto úvěr s velmi dobrou úrokovou sazbou, která se pohybuje jen okolo 3 %. Je možno využít i revolvingový úvěr, který společnost čerpala i v minulých letech.

## **4.4 Doporučení pro vedení společnosti**

Ze sestavených finančních plánů pro následující období bych společnosti doporučila realizaci varianty B. I když je tato rozvojová varianta spojena s nákladnými investicemi, společnost je dostatečně stabilní a její zadluženost je na velmi nízké úrovni.

Celkový pokles poptávky, který je důsledkem hospodářské krize, ovlivňuje objem zakázek společnosti. Myslím se, že pro udržení konkurenceschopnosti na trhu jsou vyšší investice do nových technologií nezbytné. Zvyšuje se tak technická úroveň firmy a díky tomu může společnost jednak uspokojovat nové požadavky stávajících zákazníků a navíc získávat zákazníky nové. Již nyní probíhají jednání např. v Brazílii. Optimistickým výhledem je také skutečnost, že současní zákazníci společnosti, zaměřující se na těžbu ropy, provádí výzkum nových ropných polí na pobřeží Brazílie, v Grónsku a Barentsově moři.

Jsou potřebné také obnovovací investice v podobě náhrady strojů, jelikož investice pořízené na začátku milénia jsou v současnosti morálně zastaralé. Nová zařízení mohou výrazně snížit provozní náklady, jako jsou náklady na údržbu a opravy.

Další důvodem pro přijetí varianty B jsou nové obchodní kontrakty, které by v případě varianty A nebylo možno zrealizovat. Společnost má sjednané rámcové objemy dodávek na trhy Velké Británie, USA a Norska. Jelikož se jedná o dlouhodobé kontrakty, které jsou náročné na termínovou dodávku materiálu, společnost se musí dostatečně předzásobit, což má za následek výrazný nárůst zásob. Musí být drženo určité množství materiálu na skladě v rámci včasného uspokojení objednávky zákazníka. Společnost by se jinak dostala do termínových problémů a situace by byla vypjatá.

Investice do nových CNC technologií také částečně umožní dvoustrojovou obsluhu. Umožnilo by to zvyšování produktivity a využití výrobního zařízení. Došlo by také k úspoře osobních nákladů, jelikož by nebylo potřebné najímat dvojnásobný počet pracovníků. Konečná cena produktu by tak mohla být stanovena na nižší úrovni, což by opět posílilo konkurenceschopnost.

## 5 Závěr

Společnost V-NASS, a.s., zabývající se strojírenskou výrobou, funguje jako akciová společnost od roku 2011. Její novodobá historie se datuje od roku 1998, kdy došlo ke sloučení dvou firem VÍTKOVICE NASS, spol. s r.o. a V-NASS, spol. s r.o. Výroba ve společnosti funguje na principu zakázkové výroby, nabízí široké spektrum služeb pro různé obory.

Celkové zhodnocení controllingu ve společnosti, se zaměřením se na finanční controlling, a následné sestavení finančního plánu na příští období bylo cílem této diplomové práce. Pro účely sestavení finančního plánu byla provedena podrobná finanční analýza za léta 2007 až 2010. V-NASS, a.s. je finančně stabilní společností, v posledních letech se jí podařilo splatit velkou část úvěrů a tím snížit zadluženost. V posledních dvou letech se na společnosti, jako na většině firem, podílí hospodářská krize, zejména poklesem celkové poptávky. I přes složitou tržní situaci se firma snaží neustále otevírat nové příležitosti, oslovovat nové zákazníky, zejména v oblastech, do kterých je soustředěna její klíčová produkce.

Ze sestavených finančních plánů pro následující období bylo společnosti doporučeno, aby zrealizovala variantu B, tzv. rozvojovou variantu. Jelikož disponuje volnými peněžními prostředky a z výkazu zisku a ztrát je patrné, že i rok 2011 bude dostatečně ziskový, což znamená další příliv finančních prostředků, může si dovolit vyšší investice a ty pokrýt pouze vlastními zdroji. Je tedy zbytečné, aby se firma dlouhodobě zadlužovala. V následujících letech tak může zadluženost společnosti nadále klesat díky postupnému splácení již dříve získaného dlouhodobého úvěru. Investice do nových technologií společnosti umožní zaujmout lepší postavení na trhu, bude schopna výroby technologicky náročných děl s vysokou přidanou hodnotou. K lepšímu postavení na trhu může přispět i transformace společnosti na akciovou společnost, která jako jedna z forem podnikání napomáhá k vnímání společnosti jako významné firmy.

Díky novým technologiím a nadále i neustálým tlakem na úsporu nákladů se společnosti může podařit obstát v konkurenci a vyrovnat se s obrovským cenovým tlakem, jak ze strany zákazníků, tak konkurence, i dlouhodobým posilováním české koruny. V roce 2012 by tak mohl hospodářský výsledek společnosti opět začít narůstat.



# Seznam použité literatury

## Odborné publikace:

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
2. FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
3. GRÜNWALD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
5. KONEČNÝ, Miloš; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005. 153 s. ISBN 80-214-2869-4.
6. LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
7. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
8. MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
9. REKOVÁ, N. *Bakalářská práce*. 2009. 55 s.
10. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
11. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
12. SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
13. SYNEK, M. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

14. VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. vyd. Přel. J. Vysušil. Praha: Profess Consulting. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
15. ZUZÁK, Roman; KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
16. ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

### **Internetové zdroje:**

17. *Daň z příjmů právnických osob* [on line]. Posl. revize 2010, [cit. 2011-1-20]. Dostupné z: <http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php>.
18. SOUKUPOVÁ, K. *Odpisy hmotného majetku v účetnictví a daňové evidenci* [on line]. Posl. revize 2008, [cit. 2011-1-15]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/odpisy-hmotneho-majetku-v-UCE-a-dan-evidenci/>.
19. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob* [on line]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-1-20]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>.
20. *Zálohy na daň z příjmů* [on line]. Posl. revize 2011, [cit. 2011-2-6]. Dostupné z: <http://www.eurokont.cz/index.php?menu=podrobnosti&idpodrobnosti=11>.

# Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
A	aktiva
CNC	computer numeric control – číselně řízené stroje s mikropočítačem
ČR	Česká republika
ČSN	česká státní norma
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes (čistý zisk neboli výsledek hospodaření za účetní období po zdanění)
EBIT	Earnings efore Interest and Taxes (zisk pře úroky a zdaněním)
EUR	mezinárodní značení měny euro
GBP	mezinárodní značení měny britské libry
IGC	International Group of Controlling, dříve „Zájmové společenství controlling“
IRR	Internal Rate of Return (vnitřní úroková míra)
NPV	Net Present Value (čistá současná hodnota)
obr.	obrázek
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv neboli rentabilita celkového kapitálu)
ROCE	Return on Capital Employed (rentabilita dlouhodobých zdrojů)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return of Investment (výnos z investice)
ROP	roční obchodní plán
RVP	roční výrobní plán
SMK	Systém managementu kvality
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
t	sazba daně z příjmu
T	tržby
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaný
USD	mezinárodní značení měny amerického dolaru
VK	vlastní kapitál

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

Nataša Reková

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Slatina 129, 742 93